



BACHELORARBEIT

Frau
Amelie Käfer

Vertrauen durch Unterneh- menskommunikation

Die Bedeutung des BIAF Modells für die
Unternehmenskommunikation von Ban-
ken--am Beispiel der Targobank

2013

BACHELORARBEIT

Vertrauen durch Unternehmenskommunikation

Die Bedeutung des BIAF Modells für die
Unternehmenskommunikation von Banken--am Beispiel der Targobank

Autorin:

Frau Amelie Käfer

Studiengang:

AMW

Seminargruppe:

AM09wS1-B

Erstprüfer:

Prof. Dr. phil. Altendorfer

Zweitprüfer:

Prof. Dr. phil. Rommerskirchen

Einreichung:

Mittweida, 01.07.2013

BACHELOR THESIS

Trust through corporate communications

The meaning of the BIAF Model for corporate communications of banks - using the example of the Targobank

author:

Ms. Amelie Kaefer

course of studies:

Applied Media Economics

seminar group:

AM09wS1-B

firstexaminer:

Prof. Dr. phil. Altendorfer

secondexaminer:

Prof. Dr. phil. Rommerskirchen

submission:

Mittweida, 01.07.2013

Bibliografische Angaben

Käfer Amelie:

Vertrauen durch Unternehmenskommunikation

Die Bedeutung des BIAF Modells für die Unternehmenskommunikation von Banken--
am Beispiel der Targobank

37 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2013

Abstract

Banken verkaufen keine physisch produzierten Produkte, sondern eine Dienstleistung. Um Kunden zu gewinnen, müssen sie daher erreichen, dass die Kunden ihrem Unternehmen Vertrauen entgegenbringen. Dieses Vertrauen versucht das Unternehmen durch seine Unternehmenskommunikation zu gewinnen. In dieser Arbeit wird dargestellt, welchen Einfluss das neu entwickelte BIAF Modell auf die Unternehmenskommunikation haben kann, besonders bei Unternehmen, die eine Dienstleistung verkaufen. Daher wird in dieser Arbeit das Beispiel der Targobank verwendet, die nach der Pleite der Lehman Brothers mit Imageschäden zu kämpfen hatte und durch ein Rebranding wieder am Markt etabliert wurde.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
1. Einleitung.....	1
2. Unternehmenskommunikation	4
2.1. Geschichte der Unternehmenskommunikation	4
2.2. Integrierte Kommunikation	5
3. Einfluss der Unternehmenskommunikation auf den Erfolg eines Unternehmens am Beispiel der Targobank	10
3.1. Der Untergang von Lehman Brothers.....	10
3.2. Von der Citibank zur Targobank.....	13
4. Brands as Intentional Agents Framework	21
4.1. Das Stereotype Content Model	21
4.2. Das BIAF	25
5. Die Rebranding Strategie der Citibank/Targobank in Bezug zum BIAF	30
5.1. Die Krise der Citibank	30
5.2. Das Rebranding zur Targobank	31
6. Fazit.....	36
Literaturverzeichnis	VIII
Anlagen.....	X
Eigenständigkeitserklärung	XXXIII

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
etc.	et cetera
PR	Public Relations
usw.	und so weiter
z.B.	zum Beispiel
USA	United States of America
Fed	Federal Reserve Bank
IVA	Institut für Vermögensaufbau
BIAF	Brands as Intentional Agents Framework
SCM	Stereotype Content Model
f, ff	folgende
u.a.	und andere
S.	Seite
Nr.	Nummer
o.J.	ohne Jahr
o.O.	ohne Ort
o.J.u.O.	ohne Jahr und Ort
o.A.	ohne Autor
Vgl.	Vergleich
Hrsg.	Herausgeber

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Formen der Integrierten Kommunikation.....	6
Abbildung 2: Bedürfnispyramide nach Maslow	8
Abbildung 3: 5 Phasen des Wandels in der internen Unternehmenskommunikation....	14
Abbildung 4: Neuausrichtung der Targobank.....	16
Abbildung 5: Das Symbol für Einfachheit im Banking	17
Abbildung 6: Mediale Wahrnehmung der Targobank.....	20
Abbildung 7: Ergebnis der ersten Studie zum SCM	23
Abbildung 8: Weitere Studie zum SCM.....	24
Abbildung 9: Die 4 Quadranten des BIAF	27
Abbildung 10: Ergebnis des 2ten Experiments zum BIAF	29

1. Einleitung

„Man kann nicht nicht kommunizieren“ Paul Watzlawik¹

Diese Aussage gilt für alle Bereiche unseres Lebens. Zu unterscheiden ist hierbei die verbale, die nonverbale und die paralinguistische Kommunikation.² Zur verbalen Kommunikation zählt nur das rein Gesprochene, also Wörter und Zahlen. Die paralinguistische Kommunikation umfasst den Tonfall, die Sprechgeschwindigkeit, Pausen, Lachen oder Seufzen. Die nonverbale Kommunikation betrifft den Bereich der Körpersprache, also Gestik, Mimik und Körperhaltung, aber auch das äußere Erscheinungsbild eines Menschen.³ In den meisten Fällen besteht Kommunikation aus dem Zusammenspiel aller drei Komponenten. Zu beachten gilt es jedoch, dass situationsbedingt, oder durch die Verwendung eines Mediums Teilaspekte wegfallen können. Bei einem Telefonat zum Beispiel fällt ein Großteil der nonverbalen Kommunikation weg. Es bleiben lediglich die paralinguistischen und verbalen Aspekte der Kommunikation bestehen. Bei der Kommunikation via e-Mail oder Brief fallen selbst die paralinguistischen Aspekte weg. Die nonverbalen und paralinguistischen Komponenten in der Kommunikation tragen dazu bei, Botschaften klar auszudrücken und die verbalen Aspekte zu unterstreichen. In einem Brief, in dem diese Komponenten wegfallen, fällt es Menschen schwerer einzuschätzen, wie bestimmte Sätze vom Sender gemeint sind. Auch die Stimmung, in der sich der Sender (in dem Fall der Briefschreiber) befindet, lässt sich im geschriebenen Wort schwer bis gar nicht erkennen. Um dies auszugleichen, verwenden Menschen eine bestimmte Wortwahl oder Emoticons und drücken so ihre Stimmung aus. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Kommunikation am besten funktioniert, wenn alle drei Komponenten zusammenspielen.

Diese Form der Kommunikation wird in der heutigen Zeit jedoch immer seltener. Die immer weiter voranschreitende Globalisierung macht es nötig, über große Distanzen hinweg zu kommunizieren. Der technische Fortschritt gibt uns eben dafür die Mittel und so können Menschen durch die unterschiedlichsten Medien, auch über große Entfernungen hinweg, miteinander kommunizieren. Die Kommunikation verlagert sich in Kurznachrichten und e-Mails.⁴ Von der ursprünglich häufigsten Kommunikationsform „face to face“ (Ausdruck für ein Gespräch zwischen zwei Menschen, die sich

¹ Watzlawick, 1969, S.53

² Vgl. Ternes, 2008, S. 33

³ Vgl. Ternes, 2008, S. 33

⁴ Vgl. Robert, 2007, S. 235

tatsächlich gegenüber stehen und unterhalten) geht die Tendenz durch ebendiese Globalisierung und technischen Möglichkeiten immer mehr in Richtung „one to many“ (Kommunikation, bei der ein einzelner seine Botschaft direkt an diverse andere übermittelt, wobei sich die Rezipienten nicht mit dem Sender in einem Raum befinden müssen), bzw. „one to one“ (Kommunikation zwischen zwei Personen, die sich nicht zwingend in räumlicher Nähe zueinander befinden müssen).

In der heutigen Zeit, in der die Marken- und Produktvielfalt immer weiter zunimmt und die Menschen mit Werbung überschwemmt werden, wird die Akzeptanz für Werbung seitens der Rezipienten immer geringer. Sie vermeiden TV-Werbespots, überblättern Zeitungsanzeigen und verpassen absichtlich Kinowerbung.⁵ Je tiefer die Akzeptanz für Werbung sinkt, desto schwieriger wird es für Unternehmen, sich abzugrenzen und gegenüber der Konkurrenz abzuheben. Dabei spielt die Intention, die ein Unternehmen gegenüber seinen Kunden, bzw. der Öffentlichkeit im Allgemeinen verfolgt, eine immer größere Rolle (setzt das Unternehmen sich zum Beispiel für den Umweltschutz ein? Kümmert es sich gut um seine Mitarbeiter?). Natürlich ist die Intention eines Unternehmens grundsätzlich, seine Produkte zu verkaufen und Gewinne zu erzielen. In diesem Fall ist aber die Rede von der Intention, wie sich ein Unternehmen nach außen darstellen will, bzw. die Kunden einem Unternehmen, bezogen auf das Allgemeinwohl, unterstellen. Zu diesen Intentionen zählt zum Beispiel die soziale Verantwortung, die ein Unternehmen übernimmt, oder auch der Umweltschutz. Kunden wollen die Produkte von Unternehmen beziehen, denen sie vertrauen.⁶ Bei der immer größeren Palette an ähnlichen Produkten, erhält die Komponente „Vertrauen“ bei den Verbrauchern immer größeres Gewicht bei der Kaufentscheidung. Natürlich bleibt ihnen weiterhin die Möglichkeit sich über die Produkte zu informieren, die sie interessieren und aufgrund der gewonnenen Informationen eine Kaufentscheidung zu treffen, doch wären sie dann in der heutigen Zeit mehrere Tage mit Recherche beschäftigt, um eine einfache Tüte Milch zu kaufen. Selbst dann blieben wahrscheinlich diverse Marken zur Auswahl, die so ähnliche Produkte anbieten, dass keine klare Entscheidung getroffen werden könnte. In diesem Sinne setzen Kunden ihr Vertrauen aus unterschiedlichen Gründen in bestimmte Marken. Diese Gründe können so simpel sein, wie der, dass ihre Eltern oder andere ihnen nahestehende Personen diese Produkte kaufen, als auch so vielschichtig, dass sie bestimmte Marken nicht kaufen, weil deren Hersteller schlechte Arbeitsbedingungen bieten, oder die Umwelt zerstören.⁷

⁵ Vgl. Willems, 2002, S. 70 f

⁶ Vgl. Stich, 2011, S. 53

⁷ Vgl. Reichertz, 2009, S.191

Dieses Vertrauen versuchen Markenhersteller durch ihre Unternehmenskommunikation aufzubauen. Die Unternehmenskommunikation gliedert sich dabei in einen externen und einen internen Bereich. Die interne Kommunikation umfasst alle Bereiche, in denen das Unternehmen mit seinen Mitarbeitern, Lieferanten und anderen Stakeholdern kommuniziert. Der externe Bereich betrifft die Kommunikation mit der Öffentlichkeit, Werbemaßnahmen, sowie Kundenbetreuung etc. Diese beiden Bereiche sind jedoch nicht immer klar voneinander trennbar, da zum Beispiel der Umgang von Mitarbeitern mit Kunden zur externen Unternehmenskommunikation zählt, aber abhängig davon ist, welche Richtlinien die Mitarbeiter für ihre Aufgabenerfüllung aus der internen Kommunikation erhalten haben. Die Bereiche gehen ineinander über und werden daher im Begriff der integrierten Kommunikation zusammengefasst. Diese Kommunikation von Unternehmen mit dem Zweck, das Vertrauen der Kunden zu erlangen, wird in dieser Arbeit anhand des Beispiels der *Targobank* dargestellt und mithilfe des BIAF Modells untersucht.

2. Unternehmenskommunikation

Jede Art von sozialen Netzwerken und Organisationen basiert auf menschlicher Kommunikation. Menschliche Kommunikation legt die Regeln und Spielräume der verschiedenen Organisationen fest. Man spricht in diesem Fall von Organisationskommunikation. Eine Form von Organisation ist ein Unternehmen. Wendet man sich dieser Form zu, so ist die Rede von Unternehmenskommunikation.⁸ Dieses Kapitel beschäftigt sich ausschließlich mit dieser Form der Organisation und stellt sowohl die Entstehung, als auch die heutige Anwendung der Unternehmenskommunikation dar.

2.1. Geschichte der Unternehmenskommunikation

Zur Unternehmenskommunikation zählen verschiedene Aspekte wie PR, Werbung, Social Media, Mitarbeiterversammlungen, usw. Im Endeffekt, alle Wege, die ein Unternehmen nutzen kann, um mit seinen Mitarbeitern und/oder der Öffentlichkeit zu kommunizieren, fallen in den Bereich der Unternehmenskommunikation. Den Teilaspekt „Werbung“ der Unternehmenskommunikation kann man in der Geschichte am weitesten zurückverfolgen. Werbung gibt es, seitdem Menschen handeln. Angefangen bei den Marktteilnehmern, die versuchten, ihre selbstproduzierten Produkte zu verkaufen, bis hin zu den ersten einfachen Reklamezetteln, die eher Ankündigungen glichen, als der heutigen Werbung.⁹ Erst im 19ten Jahrhundert wurden die Anzeigen dieser Reklamezettel ausgeschmückt und mit z.B. Zeichnungen versehen. So entwickelten sie sich Schritt für Schritt zu den heutigen Printwerbeanzeigen.¹⁰ Mit den Jahren erhöhte sich die Komplexität der erforderlichen Kommunikation. Die Gesellschaft hatte sich weiterentwickelt. Reichte in den 1950er Jahren noch die vorhandene Nachfrage, um die produzierten Produkte verkaufen zu können, so wurde es bereits in den 1960er Jahren nötig, mit Kommunikationsinstrumenten wie Mediawerbung und Verkaufsförderung den Aufbau von Verkaufsorganisationen zu unterstützen.¹¹ Die folgenden Jahre brachten weitere Erkenntnisse in der Kommunikationsplanung, denn der Wettbewerb wurde immer härter. Zunächst wurde immer offensichtlicher, wie nötig es war, zielgruppenorientiert zu kommunizieren, um den spezifischen Kundennutzen des Produktes zu vermitteln.

⁸ Vgl. Mast u.a., 2006, S. 7

⁹ Vgl. Jäckel, 2011, S.123 f

¹⁰ Vgl. Jäckel, 2011, S. 124

¹¹ Vgl. Bruhn, 2012, S. 200

Mit zunehmender Konkurrenz, die homogene Produkte verkaufte, kam der Kommunikation eine immer größere wettbewerbsstrategische Bedeutung zu. Aufgrund der steigenden Homogenität der Produkte wurde es essentiell, sich von der Konkurrenz abzugrenzen und durch Kommunikation eine Differenzierung der eigenen Produkte zu den der Konkurrenz zu schaffen. In den 1990er Jahren waren die Unternehmen unter dem zunehmenden Kommunikationsdruck dazu gezwungen, ihre Kommunikationsinstrumente aufeinander abzustimmen. Kommunikation wurde immer mehr zum entscheidenden Faktor im Wettbewerb und die integrierte Kommunikation, als eigenständiges wichtiges Instrument eines Unternehmens wurde anerkannt.¹² In der heutigen Zeit müssen sich die Unternehmen immer neuen Herausforderungen stellen und ihre Kommunikation z.B. an die Neuen Medien anpassen. Soziale Netzwerke bieten den Kunden die Möglichkeit, interaktiv mit dem Unternehmen zu kommunizieren. Statt die Kunden lediglich zum Kauf der Produkte zu animieren, können Unternehmen nun eine langfristige Kommunikationsbeziehung zu ihren Kunden aufbauen, um diese zufrieden zu stellen.¹³ Ein einheitliches Erscheinungsbild des Unternehmens wird immer wichtiger und damit die integrierte Kommunikation, welche für ebendieses Bild sorgt.

2.2. Integrierte Kommunikation

„Integrierte Kommunikation ist ein Prozess der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppe der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens bzw. eines Bezugsobjektes des Unternehmens zu vermitteln.“ Manfred Bruhn¹⁴

In der integrierten Kommunikation werden sowohl die Aspekte der internen als auch der externen Unternehmenskommunikation in Bezug auf Kommunikationsformen, Kommunikationsträger und Kommunikationsprozesse zusammengeführt.¹⁵ Damit soll eine konsistente Kommunikation sowohl innerhalb des Unternehmens, als auch in der Präsentation nach außen erreicht werden. Im Optimalfall koordiniert eine Abteilung des Unternehmens die integrierten Kommunikationsmaßnahmen in einem kombinierten Top-down/Bottom-up Planungsprozess. Bei dieser Art des Planungsprozesses wird die

¹²Vgl. Mast u.a., 2006, S. 24

¹³Vgl. Bruhn, 2012, S. 200 f

¹⁴ Bruhn, 2012, S. 242

¹⁵ Vgl. Aernie u.a., 2008, S. 28

Gesamtkonzeption weder vom Management allein erstellt, noch werden lediglich einzeln erarbeitete Teilkonzepte zusammengeführt. Es wird eine Mischform angewandt, bei der ein Gesamtkonzept für die Kommunikation entwickelt wird, das aber von den einzelnen Teilkonzepten beeinflusst wird. Für jedes Kommunikationsinstrument muss ein eigenes Konzept entwickelt werden, indem die Ziele, die Zeiträume etc. festgelegt werden. Trotzdem muss auch eine Gesamtkonzeption vorliegen, die langfristig die Gesamtkommunikation des Unternehmens plant. Bei dieser Mischform werden die Konzepte aufeinander abgestimmt und nicht unabhängig voneinander entwickelt.¹⁶

Innerhalb des Gesamtkonzeptes, als auch in den Teilkonzepten, sind die verschiedenen Formen der Integration in der Kommunikation zu beachten. Hierbei werden im Allgemeinen drei Formen unterschieden, die jeweils verschiedenen Zielen dienen und auf unterschiedliche Zeiträume festgelegt sind.¹⁷

Integrationsformen	Gegenstand	Ziele	Hilfsmittel	Zeithorizont
Inhaltliche Integration	Thematische Abstimmung durch Verbindungslinien	Konsistenz, Eigenständigkeit, Kongruenz	Einheitliche Slogans, Botschaften, Argumente, Bilder	langfristig
Formale Integration	Einhaltung formaler Gestaltungsprinzipien	Präsenz, Prägnanz, Klarheit	Einheitliche Markennamen, Schrifttyp, Logo, Slogan, Typografie, Layout, Farben, Bilder	mittel- bis langfristig
Zeitliche Integration	Abstimmung innerhalb und zwischen Planungsperioden	Konsistenz, Kontinuität	Ereignisplanung	kurz- bis mittelfristig

Abbildung 1: Formen der integrierten Kommunikation¹⁸

Wie Abbildung 1 zu entnehmen ist, sind diese drei Formen der Integration die „Inhaltliche“, die „Formale“ und die „Zeitliche Integration“. Alle drei Formen beziehen sich auf unterschiedliche Aspekte der Kommunikation und müssen einzeln geplant werden. Sie

¹⁶ Vgl. Aernie u.a., 2008, S. 29 f

¹⁷ Vgl. Bruhn, 2012, S. 243

¹⁸ Bruhn, 2009, S. 96

alle zusammen bilden, wenn sie auf allen Ebenen der Kommunikation angewandt werden, die Integrierte Kommunikation. Die Umsetzung einer integrierten Kommunikation ist eine langfristige und sich in stetigem Wandel befindende Aufgabe für Unternehmen, die sich kontinuierlich den neuen Kommunikationsmöglichkeiten und -anforderungen anpassen müssen.¹⁹

Durch ein einheitliches Erscheinungsbild in der Öffentlichkeit wollen Unternehmen eine langfristige Beziehung zu ihren Kunden aufbauen, sie an sich binden und dadurch einen höheren Umsatz zu erzielen.

Maßgeblich in der Planung der Unternehmenskommunikation ist die Art des vertriebenen Produktes. Je nachdem, ob es sich um ein physisches Produkt oder eine Dienstleistung handelt, stehen völlig unterschiedliche Kommunikationsmöglichkeiten zur Verfügung. Bei einem physischen Produkt, z.B. einem Auto, kann die PS-Zahl, die Endgeschwindigkeit, das Fahrwerk etc. kommuniziert werden. Handelt es sich um eine Dienstleistung, z. B. ein Kredit, so können keine äußerlichen Attribute oder ästhetischen Aspekte kommuniziert werden. Jedes Produkt muss ein bestimmtes Bedürfnis des Kunden zumindest teilweise befriedigen, um seine Produktion zu rechtfertigen.²⁰ Um dies zu gewährleisten, müssen die Bedürfnisse der Kunden erkannt werden.²¹ Die wohl bekannteste Einteilung dieser Bedürfnisse stammt von Maslow.

¹⁹ Vgl. Bruhn, 2012, S. 244

²⁰ Vgl. Schmid u.a., 2006, S. 43

²¹ Vgl. Schmid u.a., 2006, S.49

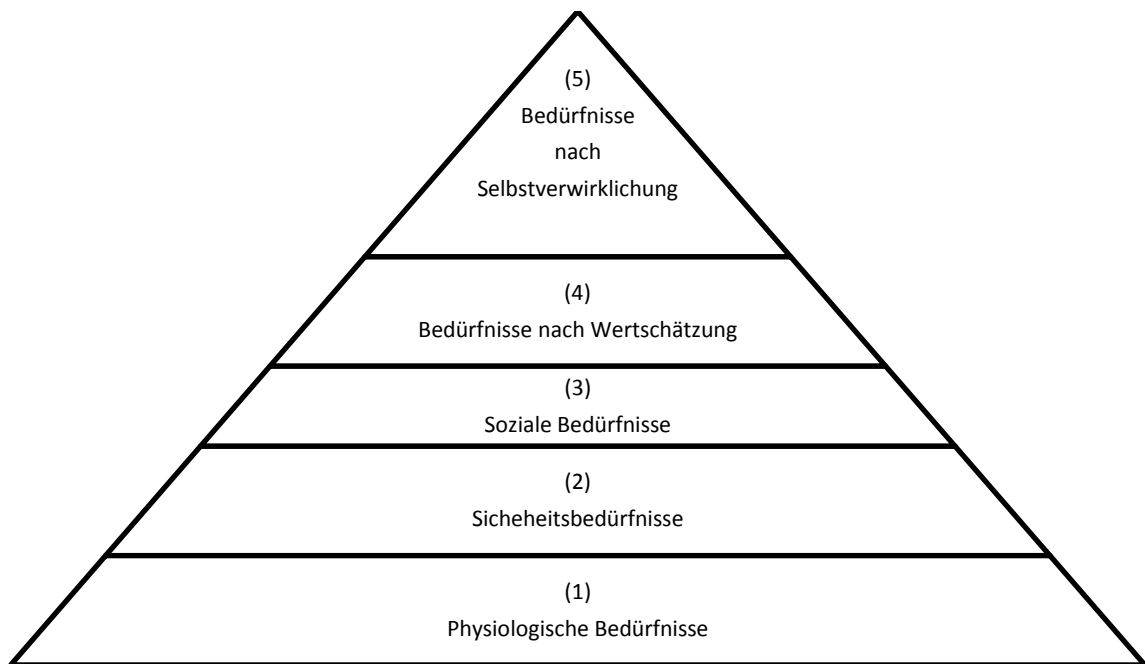


Abbildung 2: Bedürfnispyramide nach Maslow²²

Wie aus Abbildung 2 ersichtlich ist, werden hierbei die Bedürfnisse des Menschen in 5 Kategorien eingeteilt, die ihre Dringlichkeit darstellen. Erst wenn das dringendere Bedürfnis (in der Pyramide weiter unten angesiedelt) zu einem Mindestmaß befriedigt ist, wendet sich der Mensch dem weniger dringenden Bedürfnis (in der Pyramide weiter oben angesiedelt) zu. Zu beachten ist, dass viele Bedürfnisse sozial konstruiert sind, das heißt nicht überlebensnotwendig (nicht wie zum Beispiel Essen und Trinken), sondern aus gesellschaftlichen Verhaltensweisen und Moralvorstellungen heraus erschaffen (wie zum Beispiel der Besitz eines bestimmten Handys, Markenklamotten, oder der Besuch des Klavierunterrichts). Wie diese sozial konstruierten Bedürfnisse im Einzelnen aussehen ist von Gesellschaftsgruppe zu Gesellschaftsgruppe unterschiedlich. Bis zu einem gewissen Grad können Unternehmen hier Einfluss nehmen und Bedürfnisse kreieren.²³ Um aber ein Bedürfnis nach einem bestimmten Produkt im Kunden zu wecken, muss der Kunde das Produkt wahrnehmen und in seinem Inneren muss ein Bild entstehen, das den Besitz des Produktes erstrebenswert macht. Ein Produkt muss somit in zweifacher Hinsicht existieren, einmal in der physischen Welt, als physisches Objekt oder im Falle einer Dienstleistung als

²² Vgl. Hutzschenreuter, 2009, S. 275

²³ Vgl. Schmid u.a., 2006, S.50

physischer Prozess und einmal in der Vorstellungswelt des Kunden, wo ein immaterielles Bild des Produktes entsteht.²⁴

Durch die zugeführten Informationen über das Produkt und das entstehende innere Bild des Produktes bildet sich im Kopf des Kunden ein Produktimage. Dieses Image beeinflusst die weitere Wahrnehmung der Kunden bezüglich des Produktes. Haben Kunden zum Beispiel durch die erhaltenen Informationen und Empfehlungen aus ihrem Umfeld ein positives Produktimage zu einem bestimmten Wein im Kopf, so wird ihnen dieser Wein bei bewusstem Kauf und Verkostung besser schmecken als er ihnen in einer Blindverkostung schmecken würde.²⁵

Damit ein Produkt in den eben genannten zwei Welten existiert, muss ein Unternehmen auch in zweifacher Hinsicht die Herstellung dieses Produktes planen, insbesondere wenn ein neues Produkt eingeführt werden soll. Zum einen muss ein Plan für die physische Herstellung des Produktes gemacht werden (Produkt I, das physisch existente Produkt), zum anderen ein Kommunikationskonzept, um die Entstehung von Produkt II (Produkt II, das Bild, das im Inneren des Kunden zu dem Produkt entsteht) zu gewährleisten. Diese beiden Pläne/Prozesse im Unternehmen nennen sich nach Schmid Implementation I (der Herstellungsprozess, auf den in dieser Arbeit nicht näher eingegangen wird) und Implementation II (der Kommunikationsprozess).²⁶ Der Prozess der Implementation II ist Aufgabe der Unternehmenskommunikation und damit Teil der integrierten Kommunikation, die bereits dargestellt wurde.

²⁴ Vgl. Schmid u.a., 2006, S. 51

²⁵ Vgl. Schmid u.a., 2006, S. 52 f.

²⁶ Vgl. Schmid u.a., 2006, S. 56 f

3. Einfluss der Unternehmenskommunikation auf den Erfolg eines Unternehmens am Beispiel der Targobank

Wie in Kapitel 2 dargestellt, sollten Unternehmen ihre Produkte nicht nur physisch herstellen, sondern auch durch die Implementation II ein Produktbild beim Kunden entstehen lassen. Besonders wichtig wird dieses Bild eines Produktes im Dienstleistungsbereich. Einen Urlaub kann ein Mensch nicht Probe fahren oder vorkosten, bevor er sich zum Kauf entschließt. Bei diesen immateriellen Gütern muss das Unternehmen das Vertrauen seiner Kunden in ein Produkt gewinnen und so ein positives Produktimage kreieren, dass die Kunden dieses Produkt ausgerechnet bei diesem Unternehmen und nicht bei der Konkurrenz kaufen. In dieser Branche der Dienstleistungen sind auch Banken tätig. Sie verkaufen keine physischen Produkte, sondern einen Konstrukt, das ihren Kunden ermöglicht, Geld aufzubewahren (Konto/Sparbuch), anzulegen (Wertpapiere/Fonds) und auszuleihen (Kredite). Warum Kunden einer bestimmten Bank ihr Geld anvertrauen, entscheiden sie anhand des Bildes, das sie sich über eine bestimmte Organisation (Bank) oder ein bestimmtes mit dieser Organisation verbundenes Produkt (Anlageform) gebildet haben. Durch dieses Bild der Kunden, den Meinungen der unterschiedlichen Stakeholder des Unternehmens, durch Werbung und gesammelte Informationen, sowie Erfahrungen der Kunden mit dem Unternehmen entsteht das Image eines Unternehmens.

Erleidet das Image einer Organisation allerdings Schaden, so ist es sehr schwer, das Vertrauen der Kunden zurückzugewinnen. Ein solcher Fall wird im folgenden Kapitel anhand des Beispiels der *Targobank* dargestellt. In Kapitel 3.1 wird deshalb zunächst ein Überblick über den Untergang von *Lehman Brothers* gegeben, da dieses Ereignis den Imagewechsel der *Targobank* erforderlich machte. Dieser Imagewechsel der Targobank wird in Kapitel 3.2 Schritt für Schritt dargestellt.

3.1. Der Untergang von Lehman Brothers

Das Unternehmen *Lehman Brothers* wurde 1850 von drei Brüdern aus Montgomery gegründet. Das anfänglich kleine Unternehmen wuchs mit den Jahren zur viertgrößten

Investmentbank der USA heran (1970).²⁷ Nach dem Platzen der „Dotcom-Blase“ und den Terroranschlägen 2001 in den USA kam es zu erheblichen wirtschaftlichen Einbrüchen. Um einer Rezession entgegenzuwirken, verfolgte die *Fed* (US-Notenbank Federal Reserve) eine expansiv ausgerichtete Geldpolitik und senkte den Leitzins von 6,5 auf nahezu 1 Prozent. Diese Entwicklung erlaubte es den Banken, sich zu günstigen Konditionen refinanzieren zu können und ihre Kreditvergabe auszuweiten. In dem daraus resultierenden „Kreditboom“ nutzten private Haushalte die günstigen Zinsen, um in Immobilien zu investieren. Dies verursachte einen starken Anstieg der Nachfrage im Immobilienmarkt. Die Folge war, dass die Immobilienpreise im Zeitraum von Januar 2000 bis September 2006 um 105 Prozent stiegen. Normalerweise hätte der Kreislauf aus dem günstigen Finanzierungsumfeld, der steigenden Nachfrage nach Immobilien und der Ausweitung der Kreditvergabe ein schnelles Ende gefunden, da die Banken an die Grenzen ihres Eigenkapitals gestoßen wären. Eine Finanzmarktinnovation, die Verbriefung von Forderungen, ermöglichte es jedoch diese Schranken zu umgehen. Forderungen (z.B. Hypothekenkredite) konnten in Wertpapiere gebündelt und gehandelt werden. Auf diese Weise konnten Kreditrisiken durch den Verkauf an internationale Investoren transferiert werden, wodurch weniger Eigenkapital in Anspruch genommen werden musste.²⁸ Das Unternehmen *Lehman Brothers*, das sich zunächst hauptsächlich auf Rentenpapiere konzentriert hatte, konnte dem kontinuierlich ansteigenden Immobilienmarkt auf Dauer nicht widerstehen und stieg in diesen wachsenden Markt ein. Die Investitionen in den Immobilienmarkt schienen sich zunächst auszuzahlen, die Zahl der Angestellten verdreifachte sich und *Lehman Brothers* wurde zu einem international angesehenen Unternehmen.²⁹ Die Wende im Immobilienmarkt begann 2004, als die *Fed* auf einen restriktiven Kurs umschwenkte, um so einer steigenden Inflation vorzubeugen. Sie hob den Leitzins bis 2006 schrittweise wieder auf 5,25 Prozent an. Hohe Immobilienpreise und damit scheinbar verbundene hohe Sicherheiten hatten viele Menschen dazu veranlasst, Kredite mit variabler Zinsstruktur aufzunehmen. Diese Kredite orientierten sich an den Geldmarktzinsen, welche infolge der Leitzinserhöhung anstiegen. Aufgrund dieses Anstiegs war die finanzielle Leistungsfähigkeit der einkommensschwachen Schuldner schnell erschöpft und eine erste Ballung von Kreditausfällen trat auf.³⁰ Bereits 2006 warnten Experten vor einem Einbruch im Immobilienmarkt, doch *Richard Fuld* (damaliger Chef der *Lehman Brothers*) ignorierte diese Warnungen und stieg immer

²⁷ Vgl. Brinkbäumer u.a., 2009, S. 43

²⁸ Vgl. Quiring, 2013, S. 14

²⁹ Vgl. Brinkbäumer u.a., 2009, S. 44

³⁰ Vgl. Quiring, 2013, S. 16

weiter in den Immobilienmarkt ein.³¹ Durch die Kreditausfälle wurden Häuser versteigert und die Immobilienpreise sanken. Auch das Risikobewusstsein der Investoren stieg sprunghaft und sie waren nicht länger bereit zu investieren. Da die Kreditlinien aber nicht mit genug Eigenkapital unterlegt waren, gerieten die Banken nun in Liquiditätsengpässe.³² In ebendiese Problematik geriet auch *Lehman Brothers*. *Lehman Brothers* hatte immer mehr Probleme, dass in Immobilien angelegte Kapital wieder freizubekommen und konnte sich zusätzlich bei anderen Banken kein Geld leihen, da der Interbankenmarkt stagnierte.³³ Auf dem Interbankenmarkt war es bis zu diesem Zeitpunkt möglich, sich von anderen Instituten zu günstigen Konditionen Geld zu leihen. Da nun aber potenzielle Geldgeber Angst hatten, der Geldnehmer könnte in risikoreiche Produkte investiert haben, stiegen die Risikoprämien für wechselseitige Kredite zwischen den Banken.³⁴ Das Ende für *Lehman Brothers* begann unter anderem mit dem Ende der großen amerikanischen Bank *Bear Stearns* im März 2008. 2007 hatte *Bear Stearns* zwei Hedgefonds abwickeln müssen, deren Manager sich verspekuliert hatten und seither bröckelte das Vertrauen von Anlegern und Handelspartnern in dieses Unternehmen. US-Zentralbankchef *Bernard Bernanke* und US-Finanzminister *Henry Paulson* sahen die Gefahr eines weltweiten Marktchaos, wenn *Bear Stearns* pleiteginge und beschlossen ein Rettungspaket in Höhe von 29 Mrd. US\$ bereitzustellen. *Bear Stearns* wurde von *J.P. Morgan Chase* übernommen. Nach diesem Ereignis war das Ende der Investmentbank Thema Nummer eins und auch andere Unternehmen bekamen die Angst der Anleger vor weiteren Zwischenfällen zu spüren. Die Aktie von *Lehman Brothers* fiel um 48% an nur einem Tag. Im April 2008 zeichnete sich ab, dass *Lehman Brothers* im Juni den ersten Verlust seit 15 Jahren melden müsse. Die Unterstützung, die *Bear Stearns* erhalten hatte, wurde auf die Wall Street ausgedehnt und bot *Lehman Brothers* den Rettungsanker, den das Unternehmen benötigt hätte. Doch als die Presse anfang, den Rettungsschirm als „Save Lehman Act of 2008“ (Rettet Lehman Gesetz von 2008) zu bezeichnen, verkündete *Richard Fuld* nicht auf die Hilfe zurückgreifen zu wollen.³⁵ Im Juli 2008 wurde die deutsche Tochtergesellschaft *Citibank* an die französische Genossenschaftsbank *Crédit Mutuel* verkauft.³⁶ Im September desselben Jahres wurde

³¹ Vgl. Brinkbäumer u.a., 2009, S. 44

³² Vgl. Quiring, 2013, S. 17

³³ Vgl. Brinkbäumer u.a., 2009, S. 46

³⁴ Vgl. Quiring, 2013, S. 18

³⁵ Vgl. Brinkbäumer u.a., 2009, S.46 f

³⁶ Vgl. Präsentation Targobank, 2012, S. 4

auch die Muttergesellschaft zum Kauf angeboten, doch kein Interessent blieb. *Lehman Brothers* musste Konkurs anmelden.³⁷

3.2. Von der Citibank zur Targobank

Nach dem Verkauf an die *Crédit Mutuel* stand die *Citibank* vor großen Problemen. Alle meinungsbildenden Stakeholder hatten Forderungen und ein kritisches Auge auf das Unternehmen. Die Lehman Aktivisten (so wurde die Gruppe von Lehman-Opfern, die gegen die Bank vorgingen, in der Presse getauft) forderten 100% Rückzahlung der Anlageverluste, Verbraucherschützer volle Transparenz bei der Vertriebsprovision und deren Senkung. Neue Gesetzesinitiativen wurden umgesetzt und führten zu starken Regulierungen bei Banken und *Verdi* prangerte den Vertriebsdruck auf die Berater an. Von allen Seiten herrschte enormer Druck. Die Medien betrachteten Banken nach dem Lehman Fiasko kritisch und trugen mit negativen Berichten ebenfalls dazu bei, dass die Kunden verunsichert und misstrauisch wurden. Das Vertrauen der Kunden in die *Citibank* war durch das Aus von *Lehman Brothers* zerstört worden und musste nun unter der neuen Führung von *Crédit Mutuel* erst wieder gewonnen werden.³⁸

Um sich von diesem Misstrauen zu befreien und wieder eine erfolgreiche Bank zu werden, beschloss *Crédit Mutuel* zu versuchen, die *Citibank* durch ein komplettes Rebranding wieder zu einem erfolgreichen Unternehmen zu machen. Dieses beinhaltete nebst einem kompletten Imagewechsel auch eine Namensänderung für das Unternehmen. Die vier zentralen Herausforderungen, die es zu bewältigen galt, waren:

- 1) Das Vertrauen wiederherzustellen
- 2) Neue Wachstumsfelder zu erschließen
- 3) Sich vom Wettbewerb zu unterscheiden
- 4) Die Marke nachhaltig zu verankern.³⁹

In einem ersten Schritt sollte der Wandel den Mitarbeitern vermittelt werden. Die Mitarbeiter sollten sich mit den neuen Werten und Vorgehensweisen des Unternehmens vertraut machen und einen Weg finden, sich in diesem Unternehmen wiederzufinden. Sie sollten sich wieder mit dem Unternehmen identifizieren können,

³⁷ Vgl. Brinkbäumer u.a., 2009, S. 49

³⁸ Vgl. Präsentation Targobank, 2012, S. 31

³⁹ Vgl. Präsentation Targobank, 2012, S. 6

denn nur dann können Mitarbeiter auch tatsächlich hinter den Zielen des Unternehmens stehen und diese nach außen vertreten. Durch die aktive Mitgestaltung am Wandel der *Citibank* sollten die Mitarbeiter, insbesondere die Führungskräfte als Treiber des Wandels gewonnen werden.⁴⁰

In fünf verschiedene Phasen wurden die Ziele der internen Unternehmenskommunikation unterteilt. Eine Darstellung dieser Phasen wird in Abbildung 3 geboten.

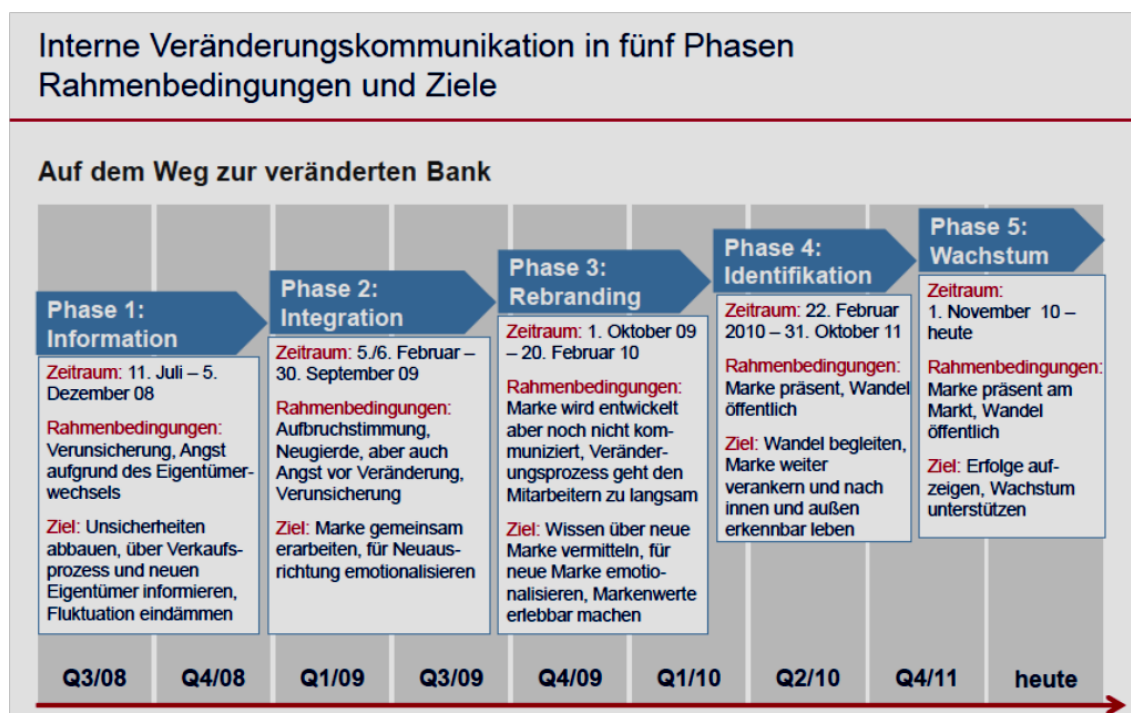


Abbildung 3: 5 Phasen des Wandels in der internen Unternehmenskommunikation⁴¹

Für jede dieser fünf Phasen wurden eigene Kommunikationsstrategien entwickelt und unterschiedliche Kommunikationsinstrumente zum Einsatz gebracht. In Phase 1 „Information Eigentümerwechsel“ (drittes und viertes Quartal 2008) ging es hauptsächlich darum, die Fakten zu vermitteln und den Prozess verständlich darzulegen. Dazu wurden Mitarbeiterkonferenzen einberufen, das Intranet regelmäßig mit Informationen aktualisiert und Mitarbeiterinformationen des Vorstandes herausgegeben. Meilensteine dieser ersten Phase des Wandels waren die Roadshow

⁴⁰ Vgl. Präsentation Targobank, 2012, S. 8

⁴¹ Präsentation Targobank, 2012, S. 10

und die „Closing-Kommunikation“. Die Roadshow fand an acht Standorten in Deutschland im Sommer 2008 statt. Ziel war es, dass die Vorstände in Dialog mit den Mitarbeitern treten konnten und Hintergrundinformationen zum Verkauf vermittelt wurden. Bei der „Closing-Kommunikation“ im Dezember 2008 handelte es sich um Telefonkonferenzen, bei denen der neue Eigentümer einen deutschen Brief an die Mitarbeiter vorlas. Ziel der Konferenzen war es, Sicherheit in Bezug auf die Arbeitsplätze und Standorte zu schaffen und weitere Informationen zum Verkauf zu liefern.⁴²

Nachdem die Informationen den Mitarbeitern zugänglich gemacht wurden ging es in Phase 2 (erstes bis drittes Quartal 2009) darum, sie zu integrieren und am Prozess des Rebranding teilhaben zu lassen. In dieser zweiten Phase wurde ein Namenswettbewerb ausgerufen, bei dem 1700 Vorschläge eingereicht wurden und als Ergebnis der Name *Targobank* bekannt gegeben wurde. Werte-Workshops wurden abgehalten, bei denen es darum ging, ein hohes Engagement seitens der Mitarbeiter zu erreichen. Das Mitarbeitermagazin *Voilà* wurde gegründet und der Name *Route Mutuelle* für den Wandel festgelegt. Mit dieser Namensgebung für den Weg von der *Citibank* zur *Targobank* sollte es ermöglicht werden, die einzelnen Schritte auf diesem Weg zu verdeutlichen. Verschiedene Meilensteine wurden festgelegt und kommuniziert. Unterstützend dazu war die Einführung des Mitarbeitermagazins, das nun viermal im Jahr erscheinen würde und den Mitarbeitern Hintergrundinformationen und Wissen über die Marke lieferte.⁴³

In der dritten Phase (viertes Quartal 2009 und erstes Quartal 2010) fand das eigentliche Rebranding statt. Durch Markentrainings, Führungskräftekonferenzen, Mitarbeitererevents und das Mitarbeitermagazin wurde die neue Ausrichtung der Targobank vermittelt.⁴⁴ Abbildung 4 veranschaulicht diese Neuausrichtung.

⁴² Vgl. Präsentation Targobank, 2012, S. 11

⁴³ Vgl. Präsentation Targobank, 2012, S. 11

⁴⁴ Vgl. Präsentation Targobank, 2012, S. 11

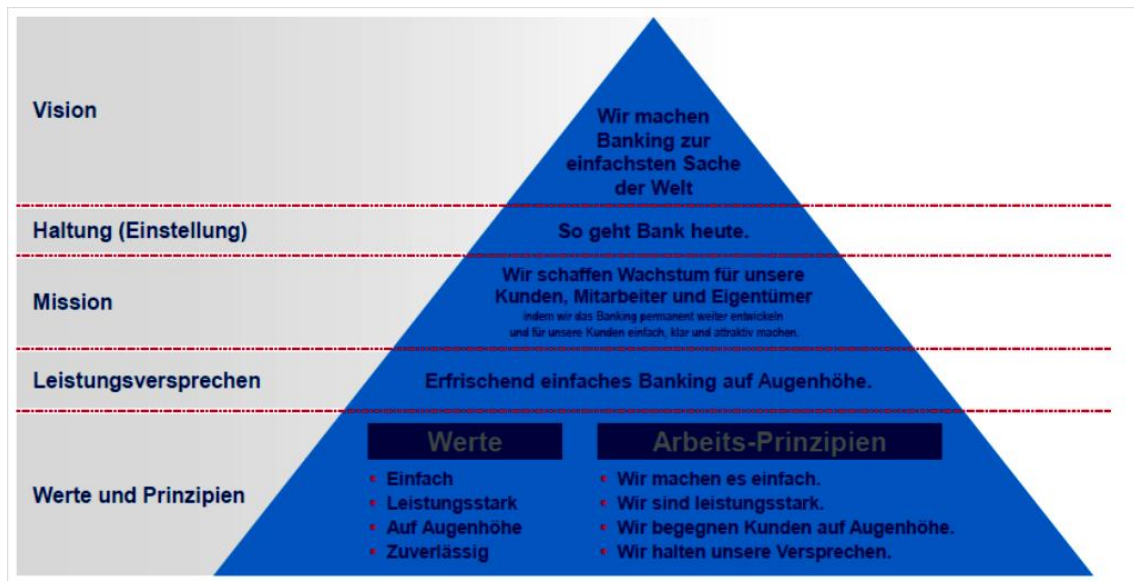


Abbildung 4: Neuausrichtung der Targobank⁴⁵

Wie der Abbildung zu entnehmen ist war die Vision der *Targobank* Banking zur einfachsten Sache der Welt zu machen. Dieser Vision sollte durch einfaches Banking auf Augenhöhe näher gekommen werden. Der Leitsatz „So geht Bank heute“ wurde nicht nur als Mission eingesetzt, sondern auch in der Werbekampagne mitaufgegriffen.

Ebenfalls in der dritten Phase wurde den Mitarbeitern die neue Werbekampagne vorgestellt.⁴⁶ Die neue Werbung der Targobank war darauf ausgelegt, den Kunden zu verdeutlichen, dass die *Targobank* die komplizierten Vorgänge in der Finanzwelt einfach darstellt/erklärt und somit kompetent berät. Unter diesem Aspekt wurde das „Zeichen für Einfachheit im Banking“ erfunden, welches bis heute das Markenzeichen der *Targobank* ist.

⁴⁵ Präsentation Targobank, 2012, S. 17

⁴⁶ Vgl. Präsentation Targobank, 2012, S. 11

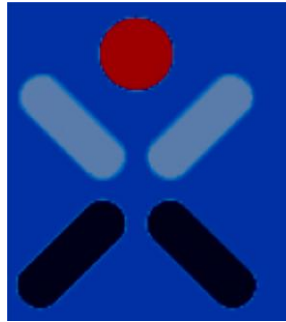


Abbildung 5: Das Zeichen für Einfachheit im Banking⁴⁷

Mit einem großen Mitarbeiterevent wurde der Start der neuen Marke gefeiert. Die Veranstaltung bekam gute Resonanzen und ein schriftliches Feedback verdeutlichte, dass die Ziele der internen Unternehmenskommunikation erreicht wurden.⁴⁸ Mit dem Enthüllungsevent zur Einführung der neuen Hauptverwaltung wurde nun auch die Öffentlichkeit mit einbezogen. Bei diesem Event wurde die neue Hauptverwaltung mit einer 3D Lasershow eröffnet. Es war die erste Lasershow, die in Deutschland für Markenvermittlungszwecke genutzt wurde. Das Enthüllungsevent fand in Düsseldorf statt und schloss eine exklusive Pressekonferenz für ausgewählte Journalisten mit ein.⁴⁹ Im Anschluss an diese Veranstaltung folgte der letzte Schritt der dritten Phase, die Umgestaltung aller Filialen. Über Nacht wurde aus der *Citibank*, die *Targobank*.⁵⁰

In der nun folgenden Phase 4 (zweites bis viertes Quartal 2010 und erstes bis viertes Quartal 2011), Wandel und Identifikation, wurde das Wissen über die Neuausrichtung gefestigt und die Mitarbeiter darin bestärkt, dass sie Teil des Wandels sind und diesen aktiv mitgestalten. Erreicht wurde dies durch Newsletter, Werteposter, einen Routenplan und den „Targobank Award“ (ein jährlich vergebener Preis für Mitarbeiter, die die Werte des Unternehmens in den Alltag einbinden).⁵¹

In der letzten Phase (viertes Quartal 2011 und Anfang 2012) der internen Unternehmenskommunikation zum Rebranding ging es um Stabilisierung und Wachstum. Neue Produkte wurden kommuniziert und eine Microsite zur Image- und Arbeitgeberkampagne erstellt. Auch das „Meine Targobank Portal“ wurde in dieser Phase eingeführt.

⁴⁷ Präsentation Targobank, 2012, S. 19

⁴⁸ Vgl. Präsentation Targobank, 2012, S. 21

⁴⁹ Vgl. Präsentation Targobank, 2012, S. 22

⁵⁰ Vgl. Präsentation Targobank, 2012, S. 23

⁵¹ Vgl. Präsentation Targobank, 2012, S. 24 f.

Auf diesem Portal konnten die Mitarbeiter Fotos und Filme zum Thema „Was mich begeistert“ hochladen und aus den Einreichungen entstand ein Mitarbeiterfilm. Dieser Film sollte für eine hohe Emotionalisierung der Marke bei den Mitarbeitern sorgen und die Begeisterung für die Marke und den Arbeitgeber stärken.⁵²

Bei all diesen Schritten wurden die Mitarbeiter aktiv in den Wandlungsprozess mit einbezogen und konnten so die Werte und Ziele der neuen Marke kennenlernen und mitgestalten. Im nächsten Schritt galt es nun, auch den Kunden und anderen Stakeholdern den Wandel deutlich zu zeigen und das Vertrauen wiederzuerlangen.

Im zweiten Schritt (der externen Unternehmenskommunikation) wurde, wie bei der internen, die Vermittlung des Wandels in unterschiedliche Phasen eingeteilt.

In Phase 1 (erstes und zweites Quartal 2009) ging es vor allem darum, eine Vertrauensbasis herzustellen. Um dies zu erreichen, wurden Gespräche mit Aktivisten und Verbraucherschützern anberaumt und Einzelfallprüfungen für die „Lehman-Opfer“ durchgeführt.⁵³ Dieses erste Entgegenkommen auf die Kunden zu offenbarte direkt Erfolge bei der Presseberichterstattung. Die *Süddeutsche Zeitung* sprach in ihrer Ausgabe vom 28.05.2009 von „Hoffnung für Lehman-Opfer“ und die Frankfurter Allgemeine Zeitung berichtete am 31.05.09 „Gutes von Lehman – Wie Pleiteopfer an ihr Geld kommen“. Ziel dieser ersten Phase war es, durch das Signalisieren von Selbstreflexion, Einsicht und Veränderungsbereitschaft an der geschwächten Vertrauensbasis der Kunden zu arbeiten.⁵⁴

In der darauffolgenden Phase (drittes und viertes Quartal 2009, sowie Anfang des ersten Quartals 2010) wurde der Wandel kommuniziert. Ziel dieser zweiten Phase war es, dem bevorstehenden Rebranding kommunikativ den Boden zu bereiten. Hierfür wurde die Fachöffentlichkeit über erste reale Veränderungen informiert und somit der Wandel glaubhaft vermittelt.⁵⁵ Statt für eine große Imagekampagne und PR-Offensive entschied sich die *Targobank* für eine eher dezente PR-Ansprache und setzte lieber auf Offenheit und belegbare Meilensteine mit Signalwirkung. Diese Meilensteine wurden durch unabhängige Produktprüfungen, die Einführung der Finanzampel und eine verschlankte Produktpalette gesetzt. Mit der verschlankten Produktpalette signalisiert die *Targobank* Einfachheit und Übersichtlichkeit für Kunden und Berater. Die Finanzampel

⁵² Vgl. Präsentation Targobank, 2012, S. 26 ff

⁵³ Vgl. Präsentation Targobank, 2012, S. 34 f.

⁵⁴ Vgl. Präsentation Targobank, 2012, S. 35

⁵⁵ Vgl. Präsentation Targobank, 2012, S. 36

bietet den Kunden die Möglichkeit, die Risiken für ihre Anlagen und Versicherungen zu prüfen und gliedert sich in die Eignungs-, die Risiko- und die Insolvenzampel. Die Eignungsampel wird vom unabhängigen *Institut für Vermögensaufbau* (IVA) in München berechnet. Dabei werden fünf Anlageziele (eiserne Reserve, zielgerichtete Geldanlagen bis 7 Jahre, Vermögensaufbau bis 12 Jahre, Altersvorsorge und Todesfallschutz) analysiert und bewertet. Mit der grünen Ampel wird signalisiert, dass das Produkt für den Kunden gut geeignet ist und mit rot, dass es gar nicht geeignet ist. Die Eignungsampel basiert auf einem neuen Risikomaß, das nun auch prognostische Komponenten bezüglich der Entwicklungen des Kapitalmarktes beinhaltet. Die Risikoampel basiert auf demselben System und prüft die Wahrscheinlichkeit eines Kapitalverlustes bei Versicherungsprodukten. Die Insolvenzampel schließlich informiert über potenzielle Konsequenzen, sollte der Produktgeber Insolvenz anmelden.⁵⁶ Mit dieser Einführung der Finanzampel bot die *Targobank* ihren Kunden mehr Sicherheit. Auch die unabhängigen Produktprüfungen durch Unternehmen wie *Scope* (eine konzernunabhängige Ratingagentur für Finanzdienstleister⁵⁷) trugen zum Aufbau des Vertrauens in die neue Marke bei.

In der dritten und letzten Phase der externen Kommunikationsstrategie zum Wandel sollte nun die Marke in der Öffentlichkeit etabliert werden. Dies sollte über Pressekonferenzen, sowie Medienarbeit (TV-Spots, Anzeigen in Zeitschriften etc.) erreicht werden. Die Anstrengungen zum Rebranding waren mit Erfolg gekrönt, wie Umfragen zur Wahrnehmung der *Targobank* in den Medien zeigten (Abbildung 6).⁵⁸

⁵⁶ Vgl. Pressemitteilung der Targobank 2010

⁵⁷ Vgl. Scope-group 2013

⁵⁸ Vgl. Präsentation Targobank, 2012, S. 38

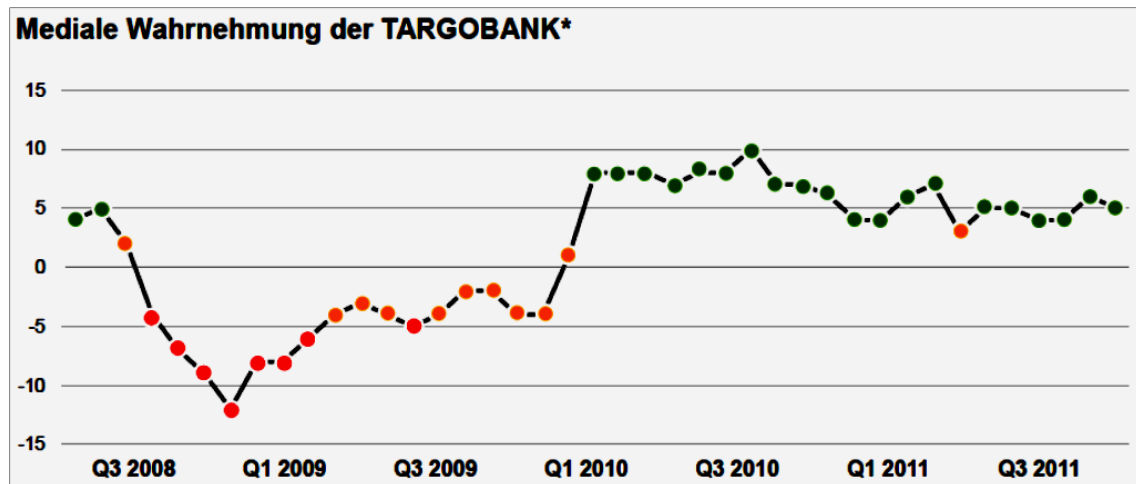


Abbildung 6: Mediale Wahrnehmung der Targobank⁵⁹

Abbildung 6 verdeutlicht wie sich die mediale Wahrnehmung der *Targobank* im Verlauf des Rebrandingprozesses veränderte. Die Krise um *Lehman Brothers* 2008-2009 und der langsame Wandel zu wieder positiverer Berichterstattung im Laufe des Wandlungsprozesses.

In der weiteren Planung der Unternehmenskommunikation verfolgt die *Targobank* hauptsächlich folgende Ziele:

- 1) Reputation und Marke weiter stärken
- 2) Kundenansprache: Werbung/Marketing aktiv unterstützen
- 3) Innovationsführerschaft konkret nachweisen⁶⁰

Die *Targobank* hat mit ihrem erfolgreichen Rebranding bewiesen, welchen enormen Einfluss ein zielgerichtetes Kommunikationskonzept auf die Außenwirkung eines Unternehmens haben kann. Um Unternehmen bei der Erstellung ihrer Kommunikationskonzepte zu unterstützen, wurden verschiedene Modelle entwickelt, die sich mit den Wirkungen des Unternehmensimages auf der Öffentlichkeit beschäftigen. Eines dieser Modelle ist das „BIAF“, das im nächsten Kapitel vorgestellt wird.

⁵⁹ Präsentation Targobank, 2012, S. 41

⁶⁰ Vgl. Präsentation Targobank, 2012, S. 44

4. Brands as Intentional Agents Framework

In diesem Kapitel wird das BIAF Modell vorgestellt. Es bietet einen Ansatz, mit dem Unternehmen ihre Kommunikation verbessern können. Das Modell gibt Aufschluss darüber, wie Menschen ein Unternehmen wahrnehmen. Es ist ein Modell, das auf der Grundlage des SCM (Stereotype Content Model) entwickelt wurde, daher wird im ersten Teil dieses Kapitels zunächst das SCM dargestellt.

4.1. Das Stereotype Content Model

Das SCM ist ein Modell, das von Sozialpsychologen entwickelt wurde und besagt, dass Menschen einander im Moment der ersten Begegnung gegenseitig einschätzen. Sowohl einzelne Individuen, als auch soziale Gruppen werden von Menschen in zwei Dimensionen bewertet: Freundlichkeit und Kompetenz. Menschen treffen diese Einschätzung aufgrund des Auftretens, des Erscheinungsbildes und der sozial erlernten Vorurteile. Die Einschätzung erfolgt unbewusst und beeinflusst den Umgang mit dieser Person/Gruppe. Vereinfacht dargestellt beantworten die beiden Dimensionen die zwei Grundfragen, die für den sozialen Umgang miteinander entscheidend sind. Freundlichkeit: Ist er/sie seinem/ihrer Gegenüber freundlich gesinnt? Kompetenz: Ist er/sie in der Lage, seine Absichten in die Tat umzusetzen?⁶¹ Diese zwei Grundfragen und daraus folgend die beiden eben genannten Dimensionen stellen die Basis des SCM dar. Es entstehen 4 verschiedene Kategorien, in die sich Menschen gegenseitig einteilen:

- 1) Freundlich und unfähig
- 2) Freundlich und fähig
- 3) Unfreundlich und fähig
- 4) Unfreundlich und unfähig

Da die Ergebnisse des SCM meist in Form eines Graphen dargestellt werden, werden die Kategorien gemeinhin als Quadranten bezeichnet. Die These, dass Menschen sowie Gruppen in diese vier Quadranten eingeteilt werden, wurde in mehreren Experimenten untersucht. Das erste Experiment wird hier exemplarisch näher ausgeführt. Dieses erste Experiment fand in den USA statt und begann mit einer allgemeinen Um-

⁶¹ Vgl. Fiske u.a., 2012, S. 167

frage, bei der die Teilnehmer (24 Studenten der Massachusetts Universität und 7 Bewohner von Massachusetts) gebeten wurden, klar definierte soziale Gruppen der heutigen Gesellschaft zu benennen. 14 der von den Teilnehmern identifizierten Gruppen (siehe Abbildung 7) wurden danach in einen Fragebogen aufgenommen. Fünf weitere Gruppen, zur genaueren Einteilung von Frauen, wurden von den Wissenschaftlern hinzugefügt, da in der Literatur vier davon wiederholt als Untergruppen dargestellt wurden (Hausfrauen, Karrierefrauen, Feministen und Sexobjekte). Als fünfte Gruppe wurden „Sexy Frauen“ hinzugefügt. Da die Wissenschaftler daran interessiert waren herauszufinden, wie Schwarze in der Gesellschaft gesehen wurden, wurden „Schwarze Berufstätige“ und „Arme Schwarze“ als Kategorie hinzugefügt. Um die Gruppe „Arme Menschen“ zu ersetzen und Rassenvorurteile zu testen, wurde auch die Gruppe „Arme Weiße“ hinzugefügt. Als letzte von den Wissenschaftlern hinzugefügte Gruppe wurden „Araber“ in die Liste aufgenommen. Auf Basis dieser 23 Gruppen wurden Fragebögen erstellt und die Teilnehmer (58 Studenten unterschiedlichen Geschlechts und unterschiedlicher Herkunft, sowie 50 Nichtstudenten ebenfalls unterschiedlichen Geschlechts und unterschiedlicher Herkunft)⁶² gebeten, die ihnen präsentierten Gruppen zu bewerten, wobei verschiedene Charakteristika der beiden Dimensionen, Freundlichkeit (wohlgesonnen, vertrauenserweckend, warmherzig) und Kompetenz (fähig, effizient, intelligent, begabt), zur Auswahl standen.⁶³ Die Grundregel des Experiments und aller Folgenden war, dass die Teilnehmer nicht ihre persönliche Meinung abgeben sollten, sondern eine Bewertung darüber, wie sie glauben, dass die aufgeführten Gruppen von der Allgemeinheit eingeschätzt werden.⁶⁴ Die Teilnehmer kamen aus verschiedenen sozialen Gruppen, so z.B. Menschen mittleren Alters und auch ältere Menschen. Das Ergebnis dieser Studie belegte, dass eine Einteilung in vier Quadranten vorgenommen werden kann.⁶⁵ Abbildung 7 stellt das Ergebnis dieser Studie grafisch dar.

⁶² Vgl. Fiske u.a., 2002, S. 883 f.

⁶³ Vgl. Fiske u.a., 2012, S. 167

⁶⁴ Vgl. Fiske u.a., 2002, S. 884

⁶⁵ Vgl. Fiske u.a., 2012, S. 167

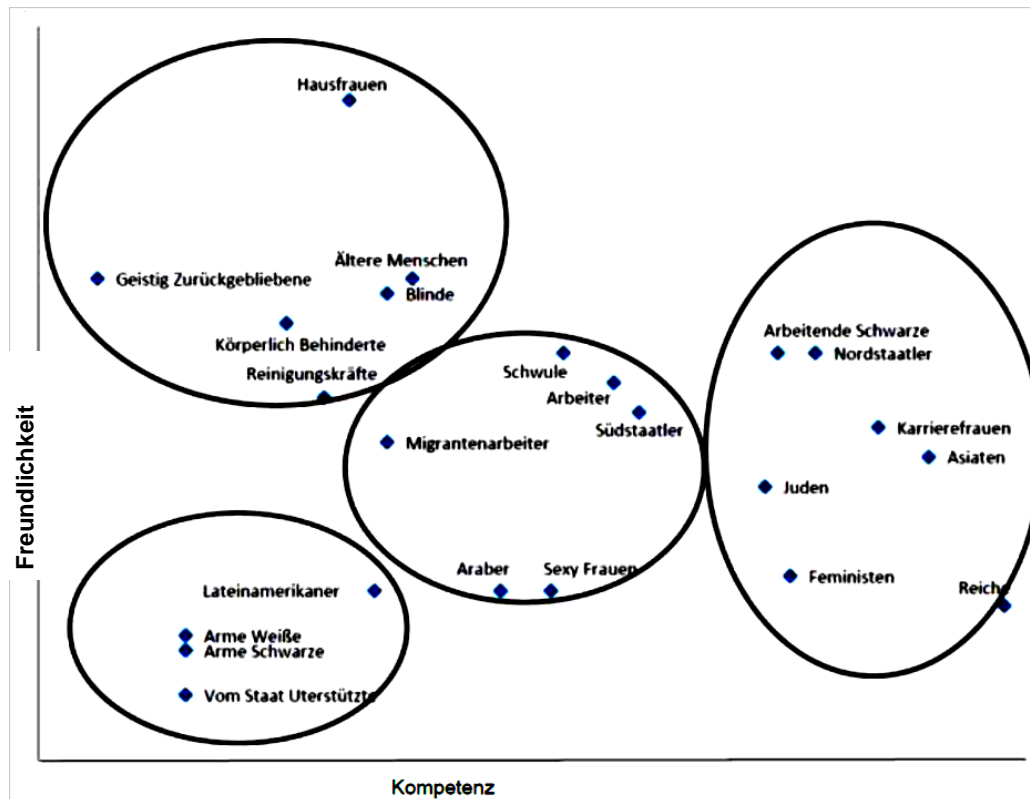


Abbildung 7: Ergebnis der ersten Studie zum SCM⁶⁶

Wie aus Abbildung 7 ersichtlich ist, wurden die verschiedenen Gruppen zwar in vier Quadranten eingeteilt, aber die Wissenschaftler hatten eine klarere Abtrennung dieser Quadranten erwartet. Insbesondere der groß ausgeprägte mittlere Quadrant, in dem sich unter anderem auch Arbeiter und Schwule befanden, überraschte die Wissenschaftler. Daraufhin wurde in einer weiteren Studie mit einem ausgeweiteten Teilnehmerkreis, ein für die USA repräsentatives Ergebnis erzielt, in dem sich die vier Quadranten deutlicher erkennen ließen, als in der ersten Studie.⁶⁷ Abbildung 8 stellt diese Ergebnisse dar.

⁶⁶ Vgl. Fiske u.a., 2002, S. 885

⁶⁷ Vgl. Fiske u.a., 2012, S. 167

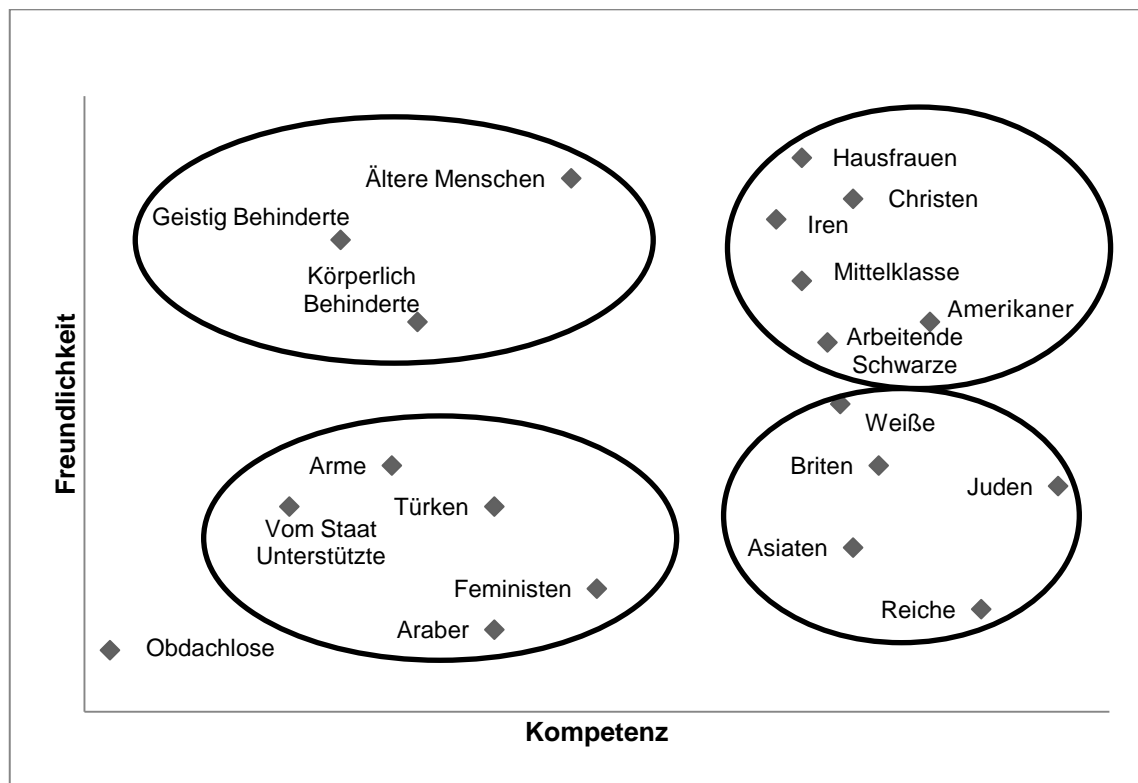


Abbildung 8: Weitere Studie zum SCM⁶⁸

Wie in Abbildung 8 deutlich zu sehen ist, waren in dieser für die USA repräsentativen Studie nur noch 20 Gruppen zur Bewertung aufgeführt. Das Ergebnis zeigte die von den Wissenschaftlern zuvor benannten Quadranten wesentlich deutlicher und bestätigte, dass das SCM eine Übersicht über die Gesellschaftsschichten bot.

In einem weiteren Schritt wurde nun angenommen, dass die Gruppen der vier Quadranten spezifische Gefühle bei Menschen auslösen. Die Annahme war, dass Gruppen des ersten Quadranten (freundlich und inkompetent) Mitleid, Gruppen des zweiten Quadranten (freundlich und kompetent) Bewunderung, Gruppen des dritten Quadranten (unfreundlich und kompetent) Neid und Gruppen des vierten Quadranten (unfreundlich und inkompetent) Verachtung hervorrufen würden.⁶⁹ Um diese Hypothesen zu testen, wurde ein weiteres Experiment durchgeführt. Den Teilnehmern (Menschen unterschiedlichen Geschlechts und unterschiedlicher Herkunft) wurden Bilder von Menschen gezeigt, die eindeutig einer bestimmten sozialen Gruppe zuzuordnen waren. Die Teilnehmer wurden gebeten, ihre Gefühle beim Anblick der Bilder aufzuschreiben. Das

⁶⁸ Vgl. Fiske u.a., 2012, S. 167

⁶⁹ Vgl. Fiske u.a., 2012, S. 167

Experiment bestätigte die aufgestellten Hypothesen und unterstützte damit die Grundannahmen des SCM, dass Menschen eine Einschätzung ihres Gegenüber vornehmen, sobald sie ihn zum ersten Mal sehen.⁷⁰ In den folgenden Jahren wurde das Modell in den unterschiedlichsten Ländern getestet und sogar auf komplette Ländereinschätzungen angewendet. Jede dieser verschiedenen Studien ergab eine überraschend ähnliche Einschätzung der verschiedenen Gruppen. In der Studie, in der die Teilnehmer gebeten wurden, ihr Heimatland und andere Länder zu bewerten, ergab sich, dass die Bewertungen von Landsleuten und Ausländern sehr ähnlich ausfielen.⁷¹ Aufgrund dieser verschiedenen Anwendungsgebiete des SCM untersuchten *Fiske* u.a., ob dieses Modell sich auch auf die Wahrnehmung von Unternehmen/Marken anwenden lassen kann und erstellten im Zuge dieser Untersuchung das BIAF Modell (Brands as Intentional Agents Framework).⁷²

4.2. Das BIAF

Die Grundannahme des Modells besagt, dass Menschen zu Marken/Unternehmen eine Beziehung aufbauen, die den zwischenmenschlichen Beziehungen ähnelt. Dieser Gedanke wurde bereits von *Fournier* 1998 formuliert und untersucht. *Fournier* machte seine Untersuchungen in Form von Interviews mit verschiedenen Probanden. Während dieser Interviews ließ sich feststellen, dass Menschen aus verschiedenen Gründen Marken meiden oder aber Produkte genau dieser Marke aus bestimmten Gründen kaufen. Die zwei bekanntesten Beispiele aus *Fourniers* Interviews (Karen [geschiedene, arbeitende Mutter] gab an, verschiedene Marken aktiv zu meiden, da diese sie an ihren Ex-Mann erinnerten, und Vicky [Studentin] gab an, verschiedene Produkte von Marken zu kaufen, weil ihre Mutter diese Marken nutzte) zeigen, dass Menschen auch bezüglich Marken anhand bestimmter Erfahrungen und Argumente entscheiden, ob sie diesen vertrauen, oder nicht. Diese Erkenntnis führte *Fiske* u.a. zu der Annahme, dass das SCM auch auf Marken anwendbar sein müsste, da Menschen soziale Beziehungen mit Unternehmen/Marken verknüpfen.⁷³

Einen sehr ähnlichen Ansatz verfolgte *Aaker* bereits 1997. Er kreierte die „Marken Persönlichkeitsskala“. In dieser Skala werden 15 verschiedene Eigenschaften in 5 Faktoren zusammengeführt:

⁷⁰ Vgl. *Fiske* u.a., 2012, S.168

⁷¹ Vgl. *Fiske* u.a., 2012, S.168 ff.

⁷² Vgl. *Fiske* u.a., 2012, S. 171

⁷³ Vgl. *Fiske* u.a., 2012, S.170

- 1) Ernsthaftigkeit (z. B. ehrlich, großzügig)
- 2) Aufregung (z. B. temperamentvoll, wagemutig, einfallsreich)
- 3) Kompetenz (z. B. effizient, verlässlich, zuverlässig)
- 4) Komplexität (z. B. glamourös, protzig)
- 5) Rauheit (z. B. stark, zäh, naturverbunden)

Bei der obigen Auflistung der 5 Faktoren der Marken Persönlichkeitsskala fällt auf, dass, wie im SCM, Kompetenz als ein Faktor gelistet wird. Ernsthaftigkeit hingegen kann auch mit Freundlichkeit in Verbindung gebracht werden. Es bestehen also Parallelen zwischen der Marken Persönlichkeitsskala und dem SCM. Der gravierende Unterschied liegt darin, dass in der Weiterentwicklung des SCM, dem BIAF, untersucht werden soll, wie Marken wirken und nicht wie sie tatsächlich sind.⁷⁴

Um das SCM auf Marken/Unternehmen anwenden zu können, waren kleinere Modifizierungen nötig. Im BIAF werden die beiden Dimensionen nicht Freundlichkeit und Kompetenz genannt, da diese zu personenbezogen sind, sondern Intentionen und Fähigkeit. Diese beiden Begriffe lassen sich wie im SCM kombinieren und bilden somit die auf Unternehmen bezogenen 4 Quadranten. Davon ausgehend, dass Menschen analog zu dem SCM, die Marken/Unternehmen diesen 4 Quadranten zuordnen, legt nahe, dass die 4 Quadranten des BIAF dieselben Gefühle bei Menschen auslösen, wie die Quadranten des SCM. Abbildung 9 ist eine Darstellung der 4 Quadranten des BIAF mit den Gefühlen, die der jeweilige Quadrant auslösen sollte.⁷⁵

⁷⁴ Vgl. Fiske u.a., 2012, S. 171

⁷⁵ Vgl. Fiske u.a., 2012, S. 171

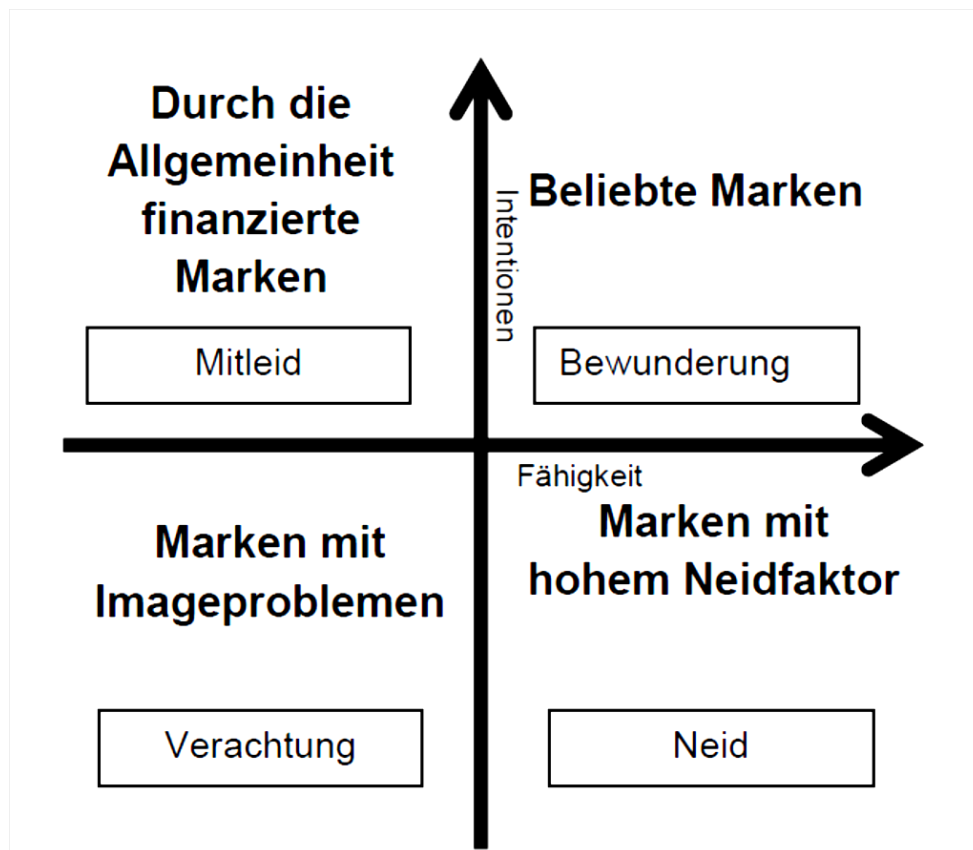


Abbildung 9: Die 4 Quadranten des BIAF⁷⁶

Die Annahme, dass Firmen im BIAF, ebenso wie Personengruppen im SCM einem bestimmten Quadranten zugeordnet werden können und dieser wiederum bestimmte Gefühle auslöst, lässt die weitere Annahme zu, dass mithilfe des BIAF Modells die Kaufintention und die Markenloyalität vorausgesagt werden können.⁷⁷

Um das BIAF zu testen und zu verifizieren, wurden Experimente durchgeführt. In einem ersten Experiment wurden erwachsene Teilnehmer aus den USA über das Internet akquiriert. Diesen Teilnehmern wurde ein Text über eine fiktive Marke gegeben, die entweder positive, oder negative Intentionen hervorrufen sollte und entweder hohe oder geringe Fähigkeiten implizieren sollte. Diese verschiedenen Eindrücke wurden über austauschbare Schlüsselwörter im Text erreicht und von allen Kombinationsmög-

⁷⁶ Vgl. Fiske u.a., 2012, S. 171

⁷⁷ Vgl. Fiske u.a., 2012, S. 172

lichkeiten wurden gleichviele Exemplare nach dem Zufallsprinzip an die Teilnehmer verteilt.⁷⁸ Der Text lautete:

„Brand A is largely seen as consistently acting with (without) the public's best interests in mind and having (lacking) good intentions toward ordinary people. Brand A is also seen as being (un)skilled and (in)effective at achieving its goals and having (lacking) the ability to implement its intentions.“^{79 80}

Die Teilnehmer wurden gebeten, die im Text dargestellte fiktive Marke nach diversen Kriterien zu bewerten. Da im Ergebnis diese Bewertungen in die beiden Dimensionen Intentionen und Fähigkeiten übersetzt werden mussten, standen die zu bewertenden Kriterien in direktem Zusammenhang mit diesen Dimensionen. So gab es zwei Kriterien bezüglich der Intentionen (freundlich und warmherzig) und zwei Kriterien bezüglich der Fähigkeiten (kompetent und fähig). Die vier Emotionen (Bewunderung, Mitleid, Neid, Verachtung) wurden von den Teilnehmern direkt bewertet. Desweiteren gab es zwei verhaltensorientierte Kriterien (Kaufabsicht und Markenloyalität), um die Auswirkungen der übrigen Bewertungen auf diese beiden Faktoren zu untersuchen.⁸¹ Die Auswertung der Ergebnisse stützte die zuvor getroffenen Annahmen. Die fiktive Marke wurde bei ausschließlich positiven Schlüsselworten dem ersten Quadranten, bei gemischten dem zweiten respektive dritten Quadranten und bei ausschließlich negativen dem vierten Quadranten zugeordnet. Die durch die Beschreibung ausgelösten Gefühle entsprachen denen, die dem jeweiligen Quadranten nach Abbildung 9 zugeordnet wurden. Auch ein Zusammenhang zwischen Kaufabsicht/Markenloyalität und den übrigen Faktoren konnte bestätigt werden.⁸²

In einem weiteren Experiment wurde das BIAF nun auf real existierende Marken/Unternehmen angewendet. Die Wissenschaftler suchten 16 Marken/Unternehmen aus, jeweils 4 pro Quadrant. Die Marken/Unternehmen wurden nach den in Abbildung 9 gezeigten angenommenen Kriterien für die einzelnen Quadranten ausgesucht. Das Ergebnis bestätigte das BIAF Modell. Alle Marken wurden von den Teilnehmern genau

⁷⁸ Vgl. Fiske u.a., 2012, S. 172

⁷⁹ Fiske u.a., 2012, S.172

⁸⁰ „Marke A wird gemeinhin als eine Marke angesehen, die die Interessen der Öffentlichkeit stets (nicht) berücksichtigt und sich (nicht) bemüht ihnen gerecht zu werden. Marke A wird desweiteren als (un)geschickt und (in)effektiv angesehen ihre Ziele zu erreichen und ist (un)fähig ihre Intentionen durchzusetzen.“ (Übersetzung durch die Autorin)

⁸¹ Vgl. Fiske u.a., 2012, S. 172

⁸² Vgl. Fiske u.a., 2012, S. 172 f.

dem Quadranten zugeordnet, von dem die Wissenschaftler ausgegangen waren.⁸³ Das Ergebnis ist in Abbildung 10 grafisch dargestellt.

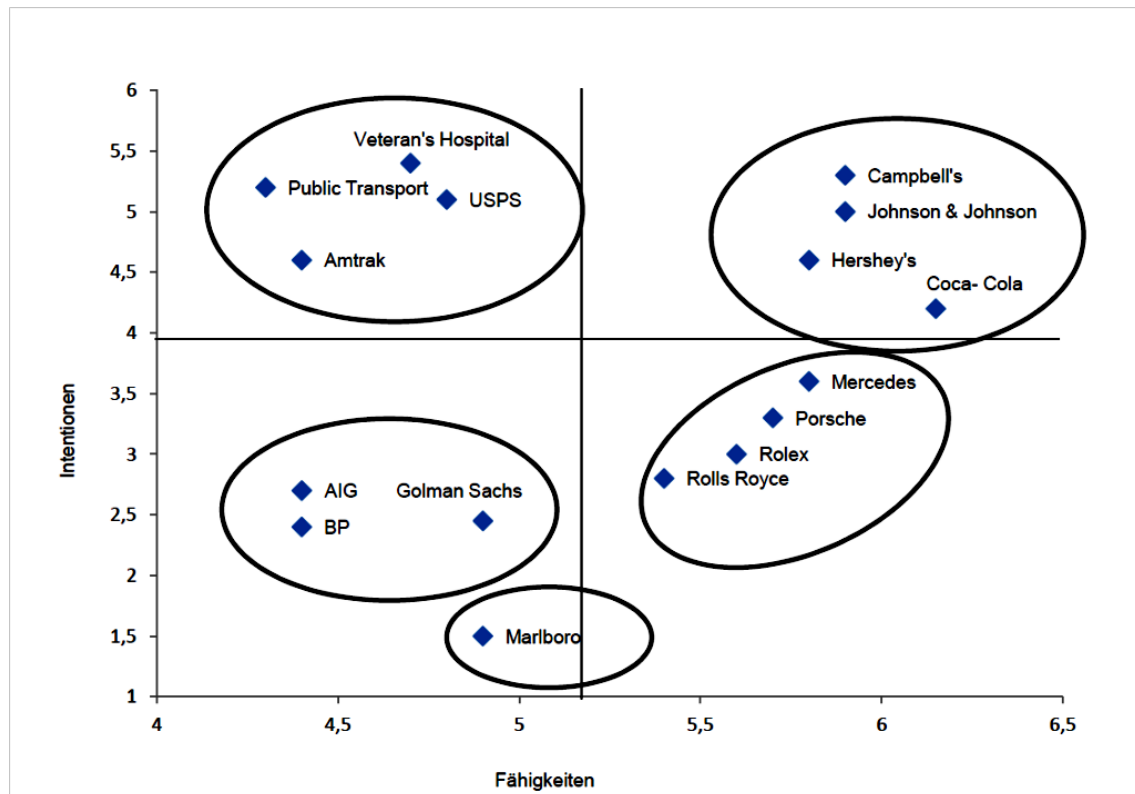


Abbildung 10: Ergebnis des 2ten Experiments zum BIAF⁸⁴

Diese beiden Experimente belegen, dass die zuvor getroffenen Annahmen gerechtfertigt sind und das BIAF sich auf die Einschätzung von Marken anwenden lässt. Damit bietet das BIAF eine gute Möglichkeit, eine breitgefächerte Sicht auf die Positionen unterschiedlicher Firmen zu kreieren und bietet somit dem Management dieser Firmen Anhaltspunkte zur Verbesserung ihrer Unternehmenskommunikation. Teile der Erkenntnisse des BIAF werden schon seit Längerem in der Unternehmenskommunikation angewendet, auch wenn sie nie unter diesem Aspekt definiert wurden. Im folgenden Kapitel wird dargestellt welche Aspekte die Targobank in ihrem Rebranding bereits angewandt hat, auch wenn sie sich dabei nicht bewusst auf dieses Modell (welches zu diesem Zeitpunkt noch nicht veröffentlicht war) bezogen haben.

⁸³ Vgl. Fiske u.a., 2012, S.173

⁸⁴ Vgl. Fiske u.a., 2012, S.173

5. Die Rebranding Strategie der Citibank/Targobank in Bezug zum BIAF

Nachdem in Kapitel 3.2 die einzelnen Schritte des Rebrandings der *Targobank* dargestellt wurden, wird in diesem Kapitel dargestellt wie sich diese einzelnen Schritte vermutlich auf die Position der *Targobank* innerhalb der Quadranten des BIAF auswirkten. Das Kapitel unterteilt sich in die Krise der *Citibank* (5.1) und das Rebranding zur *Targobank* (5.2).

5.1. Die Krise der Citibank

Als im Jahre 2008 *Lehman Brothers* Konkurs anmelden musste⁸⁵ und die *Citibank* an die französische Genossenschaftsbank *Crédit Mutuel* verkauft wurde⁸⁶, war das Vertrauen der Menschen in die *Citibank* sehr angeschlagen.⁸⁷ Auf die beiden Dimensionen des BIAF Modells (Intention und Fähigkeit) bezogen bedeutet dies einen vermutlich massiven Punkteverlust in der Dimension Fähigkeiten. Eine Demonstration, aufgrund der erlittenen Verluste, wurde von der *Citibank* mit Hausverbot beantwortet.⁸⁸ Diese Reaktion führte vermutlich zu einem ebenso massiven Punkteverlust bezogen auf die Intentionen des Unternehmens. Das Unternehmen kümmerte sich nicht um die Probleme seiner Kunden, versuchte keine Lösungen zu finden, sondern versuchte lediglich die Proteste der Menschen zu ersticken. Versucht man unter den gegebenen Umständen die Position der *Citibank* im BIAF darzustellen, so ist davon auszugehen, dass sich das Unternehmen im 4ten Quadranten (Marken mit Imageproblemen) befand. Abbildung 11 stellt die Position zum Zeitpunkt der Krise dar.

⁸⁵ Vgl. Brinkbäumer, 2009, S.46

⁸⁶ Vgl. Präsentation Targobank, 2012, S. 4

⁸⁷ Vgl. Präsentation Targobank, 2012, S. 31

⁸⁸ Vgl. Handelsblatt, 24.11.2009

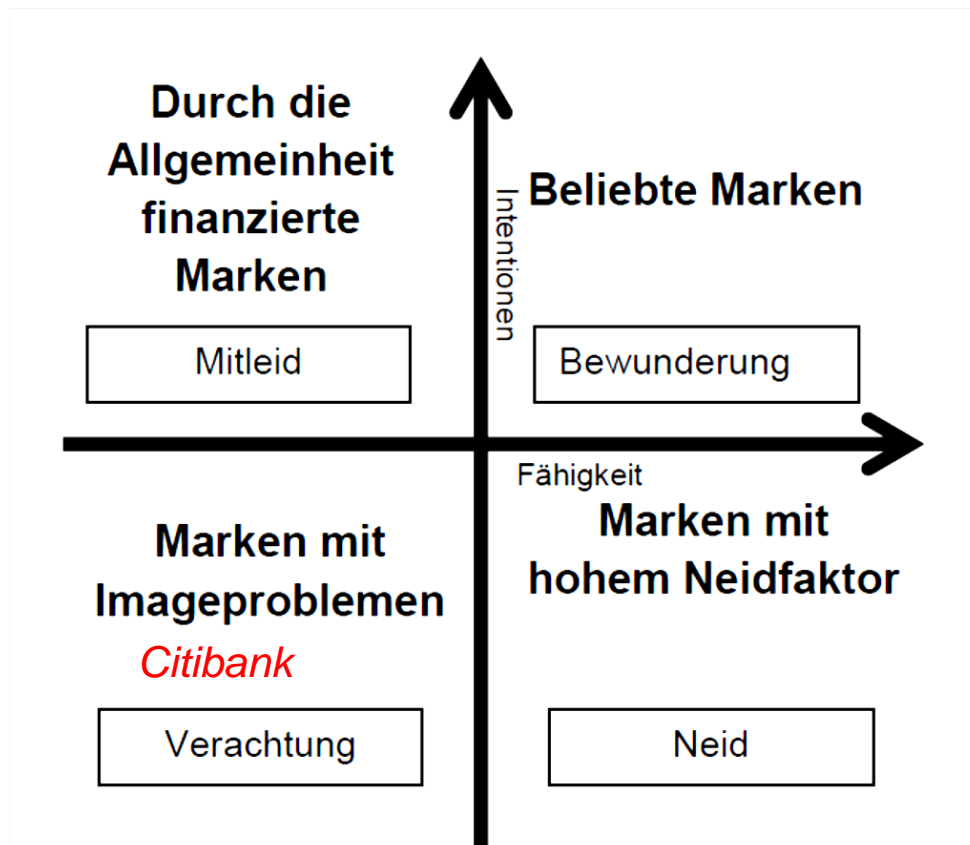


Abbildung 11: Position der Citibank im BIAF während der Krise⁸⁹

Um diese Imageprobleme in den Griff zu bekommen und wieder zu einem erfolgreichen Unternehmen zu werden, wurde unter dem neuen Mutterkonzern ein Rebranding entschieden und durchgeführt.

5.2. Das Rebranding zur Targobank

Mit dem Rebranding sollte die *Citibank*, unter dem Namen *Targobank*, als völlig neue Marke wieder auf dem Markt etabliert werden. Wie in Kapitel 3.2 bereits dargestellt wurde, vollzog sich dieser Wandel in zwei Schritten, die jeweils in verschiedene Phasen unterteilt waren.

⁸⁹ Vgl. Fiske u.a., 2012, S. 171

Im ersten Schritt wurde das Rebranding in der internen Unternehmenskommunikation umgesetzt. Durch die in der ersten Phase stattfindenden Konferenzen und Informationsvermittlungen wurde den Mitarbeitern Hintergrundwissen zum Verkauf bereitgestellt.⁹⁰ Wissen gibt Menschen Sicherheit und Vertrauen. Den Mitarbeitern die Hintergründe zum Verkauf darzulegen und ihnen zuzusichern, dass ihre Arbeitsplätze erhalten bleiben, gibt den Mitarbeitern ihr Vertrauen in das Unternehmen zurück. Vertrauen stellt eine wichtige Komponente bezogen auf Fähigkeiten und Intentionen eines Unternehmens dar. Die Mitarbeiter vertrauen in die Fähigkeiten ihres Arbeitgebers und glauben ihm, dass sie wichtig für das Unternehmen sind und dass das Unternehmen sich um sie kümmert.

In der folgenden Phase 2 des Rebrandings in der internen Kommunikation wurden die Mitarbeiter durch einen Namenswettbewerb und die Gründung des Mitarbeitermagazins „Voilà“ aktiv in die Neugestaltung der *Targobank* einbezogen.⁹¹ Diese Möglichkeit der Mitgestaltung zeigte den Mitarbeitern, dass ihre Meinung wichtig war und dass das Unternehmen sie in die Entscheidungen mit einbeziehen wollte. Damit gewann die Bank auf der Seite der ihr unterstellten Intentionen Punkte dazu. In der zweiten Phase wurde desweiteren der Name „Route Mutuelle“ für den Wandel von der *Citibank* zur *Targobank* festgelegt.⁹² Dem Weg des Wandels einen Namen zu geben machte es leichter, die verschiedenen Meilensteine auf diesem Weg zu verdeutlichen und den Fortschritt darzustellen. Bezogen auf die Erkenntnisse aus dem BIAF Modell wurde den Mitarbeitern durch die Festlegung der einzelnen Meilensteine unter dem Namen „Route Mutuelle“ deutlich gezeigt, was das Unternehmen erreichen wollte, wozu es fähig war. Die Mitarbeiter würden also bei jedem erreichten Meilenstein mehr Vertrauen in die Fähigkeiten ihres Arbeitgebers bekommen.

In Phase 3 versuchte die *Targobank* unter Beweis zu stellen, dass sie fähig war die geplanten Ziele auch umzusetzen. Das Vorstellen der neuen Werbekampagne und die Markentrainings⁹³ zeigten den Mitarbeitern, dass sich das Unternehmen weiterentwickelte. Dies trug, bezogen auf das BIAF, dazu bei, dass die Mitarbeiter ihr Unternehmen für fähig hielten, den Wandel auch umzusetzen.

Phase 4 diente dazu zu zeigen, dass die *Targobank* ihre Mitarbeiter wertschätzte und deren Leistungen anerkannte. Die zu diesem Zwecke entwickelten Neuerungen wie

⁹⁰ Vgl. Präsentation Targobank, 2012, S. 11

⁹¹ Vgl. Präsentation Targobank, 2012, S. 11

⁹² Vgl. Präsentation Targobank, 2012, S. 11

⁹³ Vgl. Präsentation Targobank, 2012, S. 11

zum Beispiel der Targobank Award, führten dazu, dass die Mitarbeiter dem Unternehmen gute Intentionen unterstellten, da sie sich wichtig, gefördert und unterstützt fühlten.

In der letzten Phase des Rebranding der internen Unternehmenskommunikation, Phase 5, wurden neue Produkte kommuniziert und aus eingestellten Fotos und Filmen im „Meine Targobank Portal“ ein Mitarbeiterfilm erstellt. Es ging in dieser Phase darum, neue Informationen zu kommunizieren und bei den Mitarbeitern eine starke Emotionalisierung der Marke zu erreichen.⁹⁴ Die neuen Produkte zeigten den Mitarbeitern, dass der Weg nicht mit der Einführung der Marke in der Öffentlichkeit enden sollte, sondern, dass das Unternehmen auch fähig ist, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Der Mitarbeiterfilm hingegen unterstreicht erneut, dass die Mitarbeiter wichtig sind und auch dass sie als ein Team zusammengehören und nicht gegeneinander arbeiten. Ein solcher Mitarbeiterfilm kann ein harmonisches Bild der Zusammenarbeit schaffen, das nach außen kommuniziert werden kann. Solche harmonischen Bilder von Mitarbeitern lösen Freude und Stolz darüber aus, Teil dieser Gemeinschaft zu sein. Grundaussage des BIAF ist es, dass Menschen zu Marken und Unternehmen eine Beziehung aufbauen, die den zwischenmenschlichen Beziehungen ähnelt.⁹⁵ Das Gefühl von Freude und Stolz projizieren die Mitarbeiter automatisch mit auf die Marke *Targobank*.

Hätte die *Targobank* zu diesem Zeitpunkt bei ihren Mitarbeitern eine Befragung durchgeführt, um die Position des Unternehmens im BIAF festzustellen, so hätten die Mitarbeiter ihr Unternehmen vermutlich dem ersten oder dritten Quadranten zugeordnet. Diese deutliche Verbesserung von der Krise bis zum Abschluss des Rebranding in der internen Kommunikation musste nun im zweiten Schritt, der externen Unternehmenskommunikation, auch bei den Kunden und anderen Stakeholdern erreicht werden.

Phase 1 (Gespräche mit Lehman Aktivisten und Einzelfallprüfungen) hatte zum Ziel wieder eine Vertrauensbasis herzustellen. In den vorangegangenen Monaten waren die Kunden von ihrer Bank mit ihren Problemen allein gelassen worden⁹⁶, nun war die Bank bereit, sich mit diesen Problemen auseinanderzusetzen und an Lösungen zu arbeiten. Diese Bereitschaft, nach Lösungen zu suchen und Stellung zu beziehen, beeindruckte bestimmt viele Kunden. Für die Kunden, die Geld verloren hatten, gab es endlich Hoffnung und die Öffentlichkeit konnte sehen, dass die Bank sich für ihre Kunden einsetzte. Im Sinne des BIAF Modells stellte die *Targobank* in dieser ersten Phase

⁹⁴ Vgl. Präsentation Targobank, 2012, S. 26 ff

⁹⁵ Vgl. Fiske u.a., 2012, S. 171

⁹⁶ Vgl. Präsentation Targobank, 2012, S. 31

ihre guten Intentionen in Bezug auf die Allgemeinheit dar. Sie bot Lösungen und Gespräche statt Schweigen und Hausverbot. Ein erster Wandel hatte sich für die Kunden sichtbar vollzogen und änderte sicherlich das Bild, das sie von der *Targobank* hatten.

In der zweiten Phase (Einführung der Finanzampel und dezente PR-Ansprache) ging es darum, den Wandel zu kommunizieren und das Selbstvertrauen des Unternehmens zu zeigen. Wenn ein Unternehmen sich bzw. seine Produkte durch unabhängige Firmen prüfen und bewerten lässt, zeigt es damit, dass es sicher ist, dieser Prüfung standzuhalten und eine gute Bewertung zu bekommen. Kommt nichts Gegenteiliges über die geprüften Produkte ans Tageslicht, so hat das Unternehmen, zumindest nach außen hin, unter Beweis gestellt, dass seine Produkte gut sind. Bezogen auf das BIAF Modell stellte die *Targobank* durch die unabhängigen Produktprüfungen seine Fähigkeit dar. Durch die Proteste der Lehman Aktivisten, die Kunden wären falsch beraten worden und hätten daher ihr Geld verloren, musste die *Targobank* beweisen, dass sich die Beratungsqualität verbessert hatte. Die Finanzampel und unabhängigen Produktprüfungen zeigten, dass die *Targobank* die Verunsicherung ihrer Kunden registriert und verstanden hatte und versuchte ihnen mehr Sicherheit zu bieten als zuvor. Damit zeigten sie den Kunden, dass sie sich mit ihren Problemen auseinandersetzten und versuchten, diese zu lösen. In Bezug auf das BIAF kann davon ausgegangen werden, dass die Kunden dem Unternehmen dank solcher Maßnahmen bessere Intentionen unterstellen, da sie das Gefühl haben ernstgenommen zu werden.

In der dritten und letzten Phase der externen Unternehmenskommunikation zum Rebranding wurde die neue Marke durch Pressekonferenzen und Medienarbeit (TV-Spots, Anzeigen in Zeitschriften etc.) auf dem Markt etabliert. In der Werbekampagne lässt die *Targobank* „normale“ Menschen auftreten, so sieht man z.B. auf den Anzeigen aus der Zeit des Rebrandings eine dreiköpfige Familie am Strand. Die *Targobank* setzte in dieser Kampagne auf die Nähe zum Kunden und nicht auf einen Promi als Testimonial, wie viele andere Unternehmen das tun (z.B. die ING Diba mit Dirk Nowitzki). Durch das Werben mit „normalen“ Menschen in ihrer Werbung, bekommen die Kunden den Eindruck, dass die *Targobank* ein bodenständiges Unternehmen ist, das Stolz darauf ist normale Kunden zu haben und das auch zeigt. In Bezug auf das BIAF stellt die Werbung mit nicht berühmten Menschen eine Vertrautheit vom Kunden zum Unternehmen her. Der Kunde oder der potenzielle Kunde kann sich mit dem in der Werbung gezeigten Individuum identifizieren. Dadurch entstehen positive Gefühle für das Unternehmen beim Kunden. Positive Gefühle beeinflussen die Wahrnehmung. Hat man eine positive Meinung von etwas oder jemandem, so werden auch negative Seiten weniger drastisch gesehen. Die *Targobank* steigerte durch ihre Werbekampagne also die positive Grundeinstellung der Allgemeinheit zum Unternehmen, die dadurch vermutlich eher bereit war, positive Intentionen und hohe Fähigkeiten zu unterstellen.

Mit ihrem Rebranding hat die *Targobank* sich aus dem 4ten Quadranten sicherlich in den dritten oder gar ersten Quadranten befördert. Sie stellte durch die erfolgreiche Umsetzung ihrer Strategien zum Rebranding unter Beweis, dass sie fähig zu diesem Neuanfang war. Das Image der Bank wurde grundlegend geändert.

6. Fazit

Die *Targobank* hat mit ihrem Rebranding gezeigt, dass die Unternehmenskommunikation schon vor der Veröffentlichung des BIAF Modells gewisse Erkenntnisse, die sich aus dem Modell ableiten lassen (z.B. das die Sympathie für ein Unternehmen Auswirkungen auf die Kaufentscheidung hat), umsetzte und darauf achtete, sowohl zu zeigen, dass das Unternehmen fähig ist, gute Produkte herzustellen und auf dem Markt zu agieren, als auch gute Intentionen in Bezug auf die Öffentlichkeit verfolgt. Die Grundannahme des BIAF Modells, dass Menschen zu Unternehmen/Marken eine Beziehung aufbauen, die einer zwischenmenschlichen Beziehung ähnelt, ist meiner Meinung nach absolut zutreffend. Marken müssen in der heutigen Zeit sympathisch oder cool sein. Sie müssen über die reine Qualität ihrer Produkte hinaus ein Image kreieren, das die Menschen dazu bewegt, Kunden zu werden.

Bezeichnend am BIAF ist, dass bei diesem Modell nicht einzelne Leute bewerten, was sie persönlich von einem bestimmten Unternehmen halten, sondern was sie glauben, wie das Unternehmen von der Allgemeinheit eingeschätzt wird. Diese Einschätzung spiegelt das Image des Unternehmens zum Zeitpunkt der Befragung wider, denn was Andere von dem Unternehmen vermutlich halten, werden die Probanden anhand dessen, was sie gehört haben, was sie über die Medien erfahren haben und anhand ihrer eigenen Erfahrungen mitteilen. Für eine Imagekampagne, oder gar einen geplanten Imagewechsel ist es also ratsam, vorher die aktuelle Position des eigenen Unternehmens im BIAF zu ermitteln.

In dieser Arbeit wurde das BIAF im Zusammenhang mit einer Bank dargestellt, dieser Bezugsrahmen wurde deshalb gewählt, weil Banken Dienstleister sind. Banken verkaufen keine physisch produzierten Produkte die Kunden Probe fahren oder vorkosten können, sondern Dienstleistungen. Die Entscheidung, zu welcher Bank man sein Geld bringt, oder bei welchem Unternehmen man seinen Urlaub bucht, kann nur anhand der Meinung, die ein Kunde von einem Unternehmen hat, fallen. Daher ist es im Dienstleistungssektor meiner Meinung nach noch wichtiger, durch die richtige Unternehmenskommunikation ein positives Bild beim Kunden entstehen zu lassen, als in der Industriebranche.

Abschließend lässt sich feststellen, dass das BIAF Modell zwar eine gute Möglichkeit bietet, herauszufinden, wie die Allgemeinheit ein bestimmtes Unternehmen sieht, aber kein Leitfaden ist, wie sich dieses Bild verbessern lässt. Das BIAF ist dennoch ein sinnvolles Modell, um die Ziele der Unternehmenskommunikation zu formulieren und die Erfolge/ Misserfolge zu kontrollieren. Auch bietet das Modell ein gutes Gerüst, um geplante Kommunikationsmaßnahmen noch einmal zu prüfen, indem man überlegt, welchen Aspekt die Maßnahme verbessern soll und wie sich das auf die Position des

Unternehmens im BIAF auswirken kann. Meiner Meinung nach stellt das BIAF Modell eine gute Ergänzung zu bereits gängigen Methoden der Markteinschätzung (wie zum Beispiel eine SWAT Analyse) dar. Es ist ein Modell, das dazu anregt, sich Gedanken zu machen, wie ein bestimmtes Verhalten von der Öffentlichkeit aufgenommen wird. Ich finde besonders faszinierend, dass man sich die Veränderungen der Position eines Unternehmens bildlich vorstellen und anhand des Agierens eines Unternehmens auf dem Markt nachvollziehen kann. Die Grundaussage des Modells, dass Menschen zu Marken/Unternehmen eine Beziehung aufbauen, die zwischenmenschlichen Beziehungen ähnelt, scheint mir einen hervorragenden Ausgangspunkt darzustellen, um die komplexen Vorgänge in der Unternehmenswelt zu vereinfachen.

Literaturverzeichnis

AERNI, Markus; BRUHN, Manfred; PIFKO, Clarisse: Integrierte Kommunikation. Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Lösungen und Glossar. 1te Auflage, Compendio Bildungsmedien AG, Zürich 2008.

BREYER-MAYLÄNDER, Thomas; SEEGER, Christof: Medienmarketing. 1te Auflage, Verlag Vahlen, München 2006

BRINKBÄUMER, Klaus; GOOS, Hauke; HORNIG, Frank; LUDWIG, Udo; PAULY, Christoph (2009): Gorillas Spiel. In: Spiegel, Vol. 11, S.40-52

BRUHN, Manfred: Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. 5te Auflage, Schäffer und Poeschel Verlag, Stuttgart 2009

BRUHN, Manfred: Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 11te Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2012

FISKE, Susan T.; CUDDY, Amy J.C.; GLICK, Peter; XU, Jun (2002): A Model of (Often Mixed) Stereotype Content: Competence and Warmth Respectively Follow From Perceived Status and Competition. In: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 82, S. 878-902

FISKE, Susan T.; KERVYN, Nicolas; MALONE, Chris (2012): Brands as intentional agents framework: How perceived intentions and ability can map brand perception. In: Journal of Consumer Psychology, Vol. 22, S. 166-176

HUTZSCHENREUTER, Thomas: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen. 3te Auflage, GWV Fachverlage, Wiesbaden 2009

JÄCKEL, Michael: Einführung in die Konsumsoziologie. Fragestellungen-Kontroversen-Beispieltexte. 4te Auflage, VS Verlag, Wiesbaden 2011

MAST, Claudia; HUCK Simone; HUBBARD, Monika: Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden. 2te Auflage, UTB, Stuttgart 2006.

o.A. (2009): „Citibank erteilt Lehman-Opfern Hausverbot“. URL: <http://www.handelsblatt.com/finanzen/zertifikate/nachrichten/nach-protesten-citibank-erteilt-lehman-opfern-hausverbot/3310708.html> [Stand 14.06.2013]

QUIRING, Oliver; KEPPLINGER, Hans Mathias; WEBER, Mathias, GEIß, Stefan: Lehman Brothers und die Folgen. Berichterstattung zu wirtschaftlichen Interventionen des Staates. 1te Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2013

REICHERTZ, Jo: Die Macht der Worte und der Medien. 2te Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2009

ROBERT, Rüdiger (Hrsg.): Bundesrepublik Deutschland-Politisches System und Globalisierung. Eine Einführung. 4te Auflage, Waxmann Verlag, München 2007

SCHMID, Beat F.; LUCEK, Boris: Unternehmenskommunikation; Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. 1te Auflage, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006.

Scope Group (2013): „EU Lizensierung“. URL: <http://www.scope-group.com/index?lang=de> [Stand 14.06.2013]

STICH, Alexander: Corporate Social Irresponsibility-Soziale Unverantwortlichkeit von Unternehmen-Validierung des CSIR-Inventars von Wagner, Bicen und Hall (2008) in Deutschland und Großbritannien. Und der Zusammenhang zu Einstellung und Intention im Rahmen der Theory of Planned Behaviour. Diplomarbeit, GRIN Verlag, o.O. 2011.

TARGOBANK AG & Co. KGaA (2010): Pressemitteilung „Targobank führt Produktinformationen für Versicherungen mit Finanz-Ampel ein“. URL: https://www.targobank.de/de/ueber-uns/presse/pressemitteilung_20100823.html [Stand 14.06.2013]

TERNES, Doris: Kommunikation-eine Schlüsselqualifikation. Einführung zu wesentlichen Bereichen zwischenmenschlicher Kommunikation. 1te Auflage, Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, Paderborn 2008

WATZLAWICK, Paul; BEAVIN, Janet H.; JACKSON, Don D.: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Huber Verlag, Wien 1969

WILLEMS, Herbert (Hrsg.): „Die“ Gesellschaft der Werbung. Texte und Kontexte. Produktionen und Rezeptionen. Entwicklungen und Perspektiven. 1te Auflage, Westdeutscher Verlag GmbH, Wiesbaden 2002.

Anlagen

1 Präsentation der Targobank am Institut für Publizistik, Mainz, Januar 2012



Mehr als ein Markenwechsel

Wandlungsprozess nach innen dauerhaft verankern
und nach außen überzeugend vermitteln

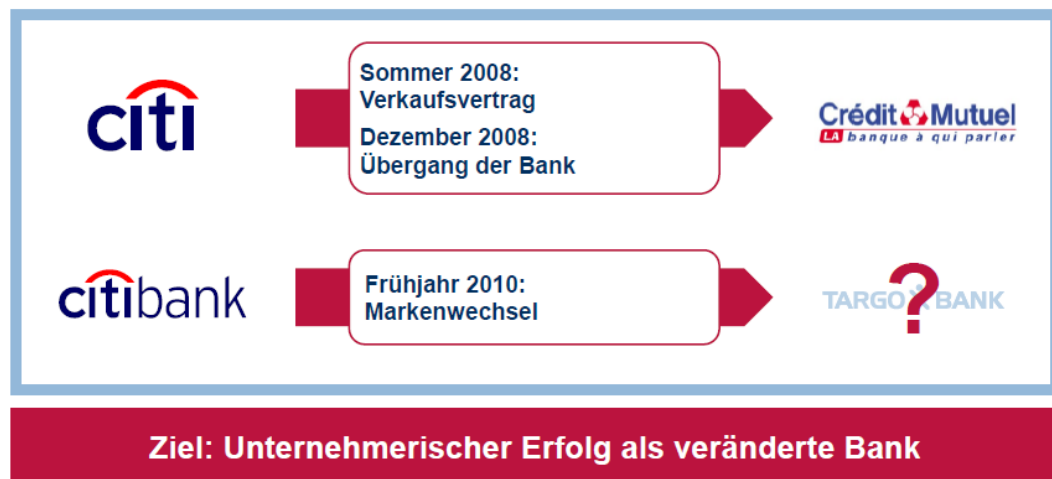
Institut für Publizistik, Mainz, 25. Januar 2012

Agenda

- 1 Aufgabe, Herausforderungen und Zielsetzungen
- 2 Interne Kommunikation: Ansatz und Leuchttürme
- 3 Externe Kommunikation: Ansatz und Leuchttürme

Aufgabe, Herausforderungen und Zielsetzung

Die Aufgabe: Den Eigentümerwechsel nutzen –
den Wandel zur veränderten Bank kommunizieren



Eingangsfrage:
Die veränderte Bank – wer ist das?



Das Rebranding steht vor vier zentralen Herausforderungen



Was bedeutet eigentlich Marke? Und was ist Markenwert?

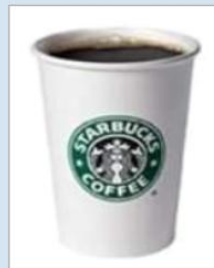
Es ist der Unterschied zwischen ...



- Ein Becher Kaffee

für 1,50 €

Und diesem ...



- Erlebnis
- Qualität
- Selbstbelohnung

für 3,50 €

• Ein Produkt lässt sich durch rein funktionale Eigenschaften beschreiben.

• Mit einer Marke verbinden wir (oft) höherwertige Eigenschaften, mehr noch die Befriedigung emotionaler Bedürfnisse, die uns nur diese Marke liefert.

Wandel vermitteln: Den Neuanfang glaubhaft anpacken

Interne Veränderungen strategisch steuern und extern Veränderungen erlebbar machen

Leitlinie: Spürbare Veränderungen einleiten – Mitarbeiter als erste Zielgruppe und wichtigste Multiplikatoren mitnehmen. **Führungskräfte als Treiber des Wandels.**

Neues Selbstbild entwickeln



Wertediskussion

NAME  BANK

Mitarbeiter-Quiz



TARGOBANK
Award

Neue Marke verankern



Marken-
Trainings



Qualifizierungs-
offensive



Rebranding
Event



Neues
Anreizsystem

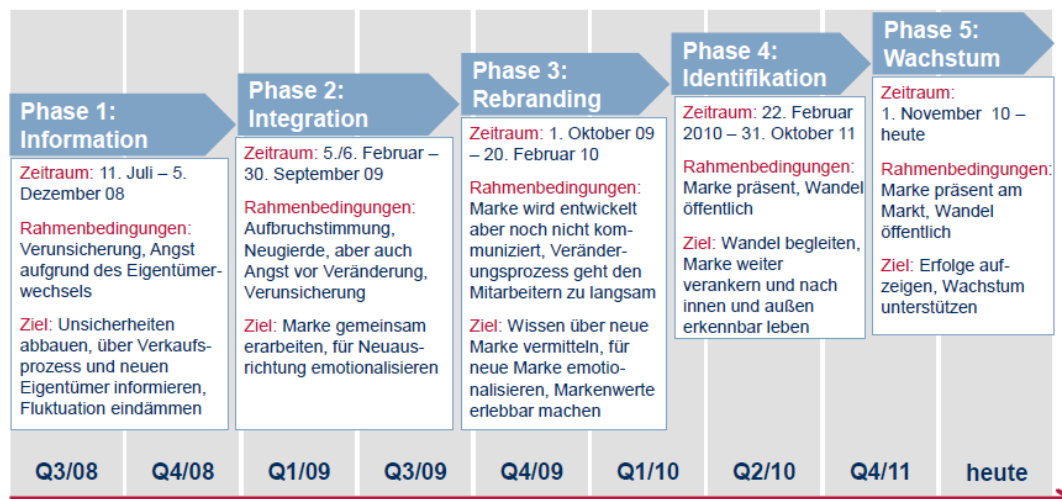
Zielsetzung und Kommunikationsansatz

Interne Kommunikation

TARGO  BANK

Interne Veränderungskommunikation in fünf Phasen Rahmenbedingungen und Ziele

Auf dem Weg zur veränderten Bank



TARGO  BANK

Seite 10

Kommunikation in fünf Phasen

Maßnahmenübersicht

	Phase 1: Information Eigentümerwechsel	Phase 2: Integration Route Mutuelle	Phase 3: Rebranding	Phase 4: Identifikation Wandel	Phase 5: Stabilisierung Wachstum
Kommunikation	Fakten- und prozessorientiert	Emotions- und erlebnisorientiert	Werte- und kulturorientiert	Fakten-, Werte- und Kulturorientiert	Emotions- und Erlebnisorientiert
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Roadshow Verkauf • Telefonkonferenzen • Mitarbeiterinformationen des Vorstands • Intranet-Kommunikation • Frühstückskörbe 	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership Meeting Paris • Launch Route Mutuelle • Namenswettbewerb • Werte-Workshops • EBS-Einführung • Route Mutuelle Führungskräfte-Newsletter • Mitarbeiter-magazin voilà • Namensbekanntgabe • So geht Bank heute-Launch 	<ul style="list-style-type: none"> • Markentrainings • Führungskräftekonferenz (Top-Level) • Mitarbeiter-Event • Route Mutuelle Führungskräfte-Newsletter • Mitarbeiter-magazin voilà 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräftekonferenz • Route Mutuelle Führungskräfte-Newsletter • Mitarbeiter-magazin voilà • Werteposter • Routenplan • TARGOBANK Award 	<ul style="list-style-type: none"> • Microsite zur Image- und Arbeitgeberkampagne • Mitarbeiterfilm (Meine TARGOBANK) • Publikation „Unsere Bank“ • Kommunikation neuer Produkte (Autokredit, NFC)

Leuchttürme

Interne Kommunikation

Phase 1: Eigentümerwechsel Information

Roadshow zum Verkauf

Termin: Sommer 2008 (Nach Verkündung Verkauf)

Zielgruppe: Alle Mitarbeiter

Acht Veranstaltungen in ganz Deutschland

- Ziel:**
- Hintergründe zum Verkauf liefern
 - Vorstände treten in den Dialog mit den Mitarbeitern

Closing-Kommunikation

Termin: 5. Dezember 2008

Zielgruppe: Alle Mitarbeiter

Telefonkonferenzen

Neuer Eigentümer liest einen deutschen Brief an die Mitarbeiter in Deutschland vor

- Ziel:**
- Informationen zum Verkauf liefern
 - Sicherheit schaffen (Arbeitsplätze, Standorte)

Phase 2: Route Mutuelle Change-Programm

Launch Change-Programm: „Route Mutuelle“

Termin: Februar 2009

Zielgruppe: Alle Mitarbeiter und Führungskräfte

- Ziel:**
- Route Mutuelle als offiziellen Namen für Veränderungsprogramm etablieren
 - Begleitung der Separation von Citi, Integration in Crédit Mutuel und Rebranding
 - Verschiedene Meilensteine auf dem Weg zur Neuausrichtung vermitteln
 - Über die Wegstrecke informieren und motivieren, den eingeschlagenen Weg mitzugehen



Phase 2: Route Mutuelle Partizipation Mitarbeiter

Werte-Workshops

Termin: Sommer 2009

- Ziele:**
- Werte aus dem Unternehmen heraus erarbeiten
 - Hohes Commitment der Mitarbeiter zur neuen Marke schaffen
 - Commitment erzielen

Namenswettbewerb

Termin: Sommer 2009, Namensbekanntgabe September 2009

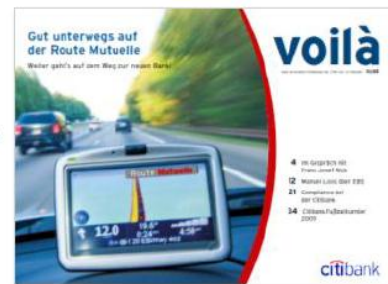
1.700 eingereichte Vorschläge

- Ziele:**
- Mitarbeiter an der Namensfindung beteiligen
 - Bindung zur neuen Marke aufbauen
 - Emotionalisieren

Launch Mitarbeitermagazin „voilà“

Erscheinungsweise: viermal im Jahr

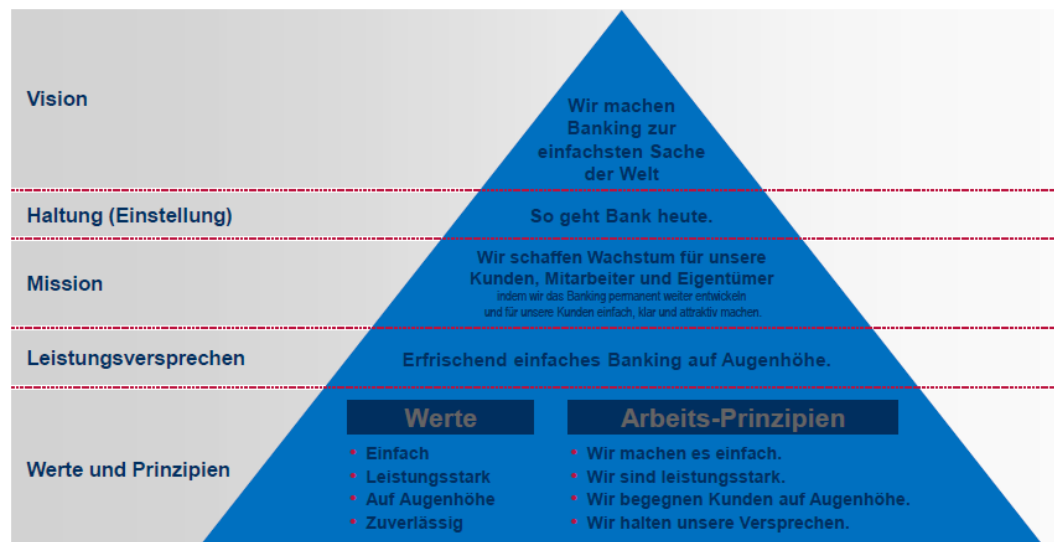
- Ziel:**
- Mitarbeiter erhalten Infos und Hintergrundwissen zur neuen Marke
 - Vorstellung Trainings zum Behavioral Branding
 - Erfahrungsberichte, Erfolgsgeschichten, Best Practices



Phase 2: Technische Umstellung aller betroffenen Systeme wurde zeit- und vertragsgerecht umgesetzt

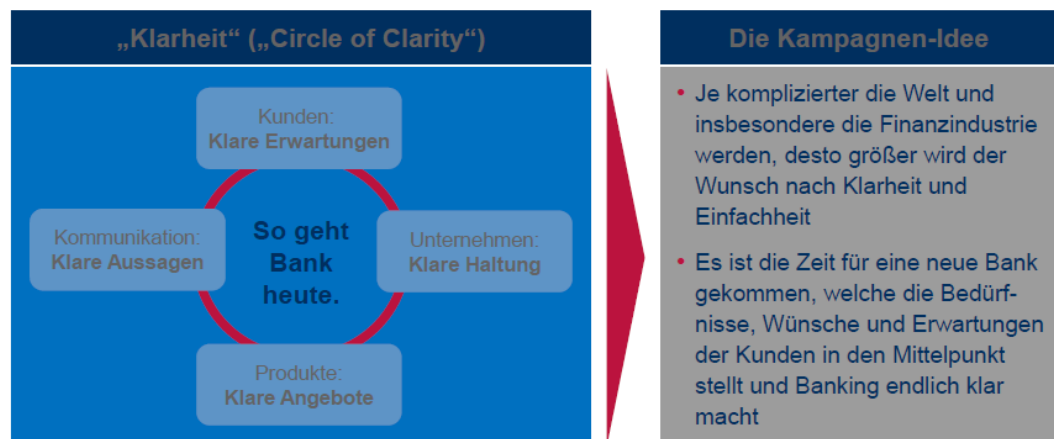
Kern Systeme	Beschreibung
EBS und Nicht-EBS Systeme	<ul style="list-style-type: none"> • Alle kundenwirksamen Kontaktpunkte wurden umgestellt • Dies deckt Bildschirme und Kundenkommunikation mit ab
Internet (CyberMUT)	<ul style="list-style-type: none"> • Migration und Umstellung auf TARGOBANK erfolgt • Alle Kundenkontaktpunkte wurden umgestellt
CET und Geldautomaten (ATM)	<ul style="list-style-type: none"> • Umstellung aller CET Geräte abgeschlossen • Umstellung alter ATM Software bis 12. März abgeschlossen • Migration auf die neuen CM Geldautomaten läuft zurzeit
Kartenumstellung (girocards, Kunden- & Kreditkarten)	<ul style="list-style-type: none"> • Herausgabe neuer Karten erfolgt im TARGOBANK Design • Austausch aller girocards/Kundenkarten bis Mai 2010 • Austausch aller Kreditkarten mit EMV Chip bis Dez 2010
Email	<ul style="list-style-type: none"> • Umstellung von IT, Silberpalais, HV und TDG abgeschlossen • Umstellung von Vertrieb und Externen bis 31. März
Beschilderung und Ausstattung	<ul style="list-style-type: none"> • TARGOBANK Beschilderung abgeschlossen • TARGOBANK Ausstattung abgeschlossen

Phase 3: TARGOBANK Vision, Leistungsversprechen und Werten fokussieren wir auf wichtige Präferenztreiber



TARGO  BANK

Phase 3: Die neue Werbung der TARGOBANK muss den Nerv der Menschen nach der Finanzkrise treffen und kreativ sein



TARGO  BANK

Phase 3: Werbekampagne

Die Kommunikationsidee "Zeichen für Einfachheit"

Die Kommunikationsidee

In einer solch komplexen Welt orientieren sich die Menschen an Symbolen. Es gibt Symbole für:



Freude



Geld



Gute
Arbeit

Die Idee der Kampagne ist eine einzigartige visuelle Identifikation für die neue TARGOBANK zu schaffen. Mit der Kampagne etablieren wir ein TARGOBANK-Gefühl mit einer unverwechselbaren Bildsprache, einem Look und einer Sprache, die klar, einfach und nah bei den Menschen ist.

Und jetzt gibt es

„DAS“

neue Symbol
für **Einfachheit**
im Banking:



TARGO  BANK

Phase 3: Mitarbeiter-Trainings

Vermittlung der neuen Markenwerte erfolgreich

Hintergrund und Zielsetzung

54 ganztägige Mitarbeiter-Workshops zur Vermittlung der neuen Markenwerte

- Wir machen es einfach
- Wir sind leistungsstark
- Wir begegnen auf Augenhöhe
- Wir halten unsere Versprechen

Ziel

- Erfassung und Auswertung der Mitarbeiterfeedbacks zu den neuen Markenwerten der TARGOBANK
- Gesamtauswertung nach 3 Bereichen: HV, CDG, Vertrieb

Zeitplanung

- Zwischenlieferung: Anfang Dezember
- Finale Ergebnisse: 4 Wochen nach Beendigung des letzten Workshops

Status und nächste Schritte

Zwischen 21. Oktober und 25. November haben stattgefunden:

- 11 Roadshows für Führungskräfte mit 811 Teilnehmern in 56 Kleingruppen
- 10 Mitarbeiter Markentrainings mit 1.570 Teilnehmern in 68 Kleingruppen

TARGO  BANK

Phase 3: Mitarbeiterevent zum Start der neuen Marke generierte eine gute Resonanz



Bewertung der Veranstaltungsinhalte

- Erwartungen an die Veranstaltung wurden übertroffen
- Besonders begeistert haben, die Offenheit der Vorträge

Freiformuliertes Feedback

- Mitarbeiter identifizieren sich mit der neuen Marke und Mitarbeiter nehmen die Botschaft mit, dass es für eine erfolgreiche TARGOBANK auf jeden Einzelnen ankommt



TARGO BANK

Phase 3: Mit dem Enthüllungsevent der Hauptverwaltung setzt die TARGOBANK zum Start ein **klares Signal** in Düsseldorf

Die TARGOBANK lädt ein auf gute Nachbarschaft

- VIP Event an der Hauptverwaltung in Düsseldorf
- 3D-Laser-Show – erste Laser-Show in Deutschland, die nicht nur Kunst sondern auch „Marke“ vermittelt
- Veröffentlichung in Youtube
- Exklusive Pressekonferenz mit ausgewählten Journalisten



TARGO BANK

Phase 3: Umstellung der Filialen, Hauptverwaltung, Service Center

Aus Citibank wurde über Nacht die TARGOBANK

- Reibungsloser Wechsel Außenkennzeichnung und interne Gestaltung der Filialen



TARGO BANK

Phase 4: Wandel Marken-, Werteposter und Routenplan

Marken- und Werteposter

Zielgruppe: alle Mitarbeiter

- Ziel:**
- Konkretisierung der vier Werte
 - Diskussionsrunde: Wie leben wir bereits den Wert
 - Was können wir noch verbessern?
 - Werte-Poster wird im Team-Raum aufgehängt
 - Verbesserungspotenziale

Routenplan

Termin: 1. Halbjahr 2011

Zielgruppe: alle Mitarbeiter

- Ziel:**
- Auseinandersetzung mit dem Veränderungsprozess, den Werten und der Kultur der TARGOBANK sowie der Mutter Crédit Mutuel
 - Veränderung erlebbar machen, Aufbruchstimmung erneuern
 - Eigene Stärken erkennen, Stolz vermitteln, Teamgeist schärfen
 - Zusammenhang Qualität und Kundenbindung aufzeigen, Qualitätsverständnis schaffen



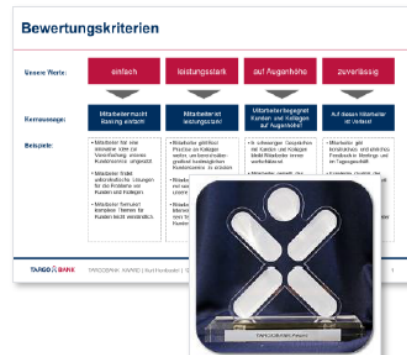
TARGO BANK

Phase 4: Wandel TARGOBANK Award

Termin: jährlich

Zielgruppe: alle Mitarbeiter

- Ziel:**
- Mitarbeiter sollen Beispiele für die Umsetzung der Werte im Tagesgeschäft kennen lernen.
 - Mitarbeiter sollen wissen, dass alle Bereiche daran arbeiten, die Werte im Tagesgeschäft umzusetzen.
 - Mitarbeiter sollen sehen, dass das Unternehmen zu den vermittelten Werten steht.
 - Mitarbeiter motivieren:
 - Mitarbeiter erfahren Wertschätzung ihrer Person und Arbeit durch das Unternehmen und ihre direkte Führungskraft, die eine Laudatio hält.
 - Mitarbeiter werden durch positive Anreize dazu motiviert, die Werte im Tagesgeschäft zu leben.



Phase 5: Stabilisierung – Wachstum Microsite zur Image- und Arbeitgeberkampagne

Termin: November 2011

Zielgruppe: alle Mitarbeiter

- Ziel:**
- Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen
 - Bei den Mitarbeitern Stolz auf das Unternehmen erzeugen
 - Mitarbeiter kennen das Markenversprechen und sind in der Lage, es einzulösen

- Elemente:**
- Hintergründe zur Image, Arbeitgeber, Bankadas- und Produktkampagne
 - Werbespots
 - Dialog-Tool



Phase 5: Stabilisierung – Wachstum

„Meine TARGOBANK“ Portal

Termin: November 2011 – Januar 2012

Mitarbeiter laden Bilder und Filme zum Thema „Was mich begeistert“ in ein Portal hoch, daraus entsteht neuer Mitarbeiterfilm

Zielgruppe: alle Mitarbeiter

Ziel:

- Stärkung der internen Identifikation mit der Marke
- Schaffung eines Zusammengehörigkeitsgefühls
- Emotionalisierung intern und bei der Führungskräfte tagung,
- Begeisterung für die Marke und den Arbeitgeber stärken



Phase 5: Stabilisierung – Wachstum
Publikation „Unsere Bank“

Termin: Erstellung Dezember 2011 – Februar 2012
Vorstellung auf Führungskräftetagung 24.02.2012

Zielgruppe: alle Mitarbeiter

Ziel:

- Erläuterung von Vision, Kultur und Arbeitsverständnisse
- Aufzeigen des „TARGOBANK Kurses“
- Stiftung von Identifikation und Stolz

Inhalte:

- Unsere Bank – wer wir sind
- Geschichte
- Eigentümer
- Werte
- Ziele
- Anspruch
- Strategie
- Verhalten
- Leistungen für die Mitarbeiter
- Gesellschaftliches Engagement



Zielsetzung und Kommunikationsansatz

Externe Kommunikation

Ausgangslage – Blick zurück:
Die Krise vor der Krise...

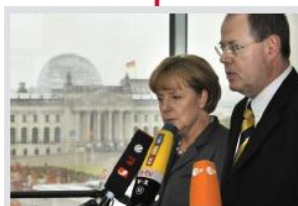
16. September 2008

Kapitulation an der Wall Street

Pleite der Investmentbank Lehman Brothers schockiert Branche · Notverkauf von Merrill Lynch · Zittern um Versicherer AIG



Systemfrage



Angst um Ersparnisse



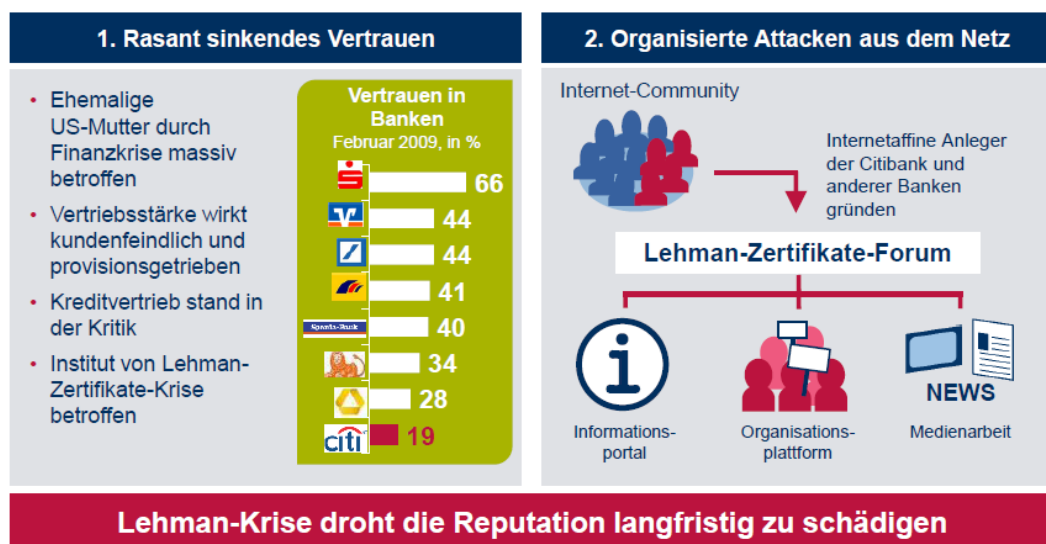
Anlegerverluste

Vertrauenskrise der Banken

Ausgangslage – Rolle meinungsbildender Stakeholder: Druck auf die Bankenbranche



Herausforderung: Die Banken im Zentrum der Vertrauenskrise

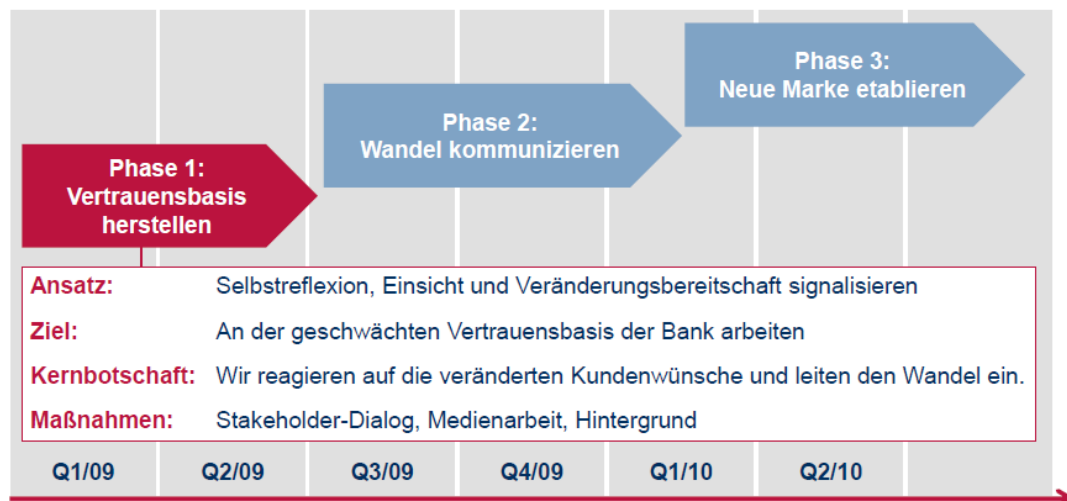


Sie sind angehende
Kommunikationsexperten:

**Was tun? Was wäre Ihre
Empfehlung gewesen?**

Strategie:
Drei Stufen auf dem Weg zur veränderten Bank

Von der Vertrauenskrise der Citibank zum erfolgreichen Start der TARGOBANK



Agenda Cutting: Medienthema Lehman-Zertifikate



Erfolg

Süddeutsche Zeitung, 28.05.

**Hoffnung für
Lehman-Opfer**

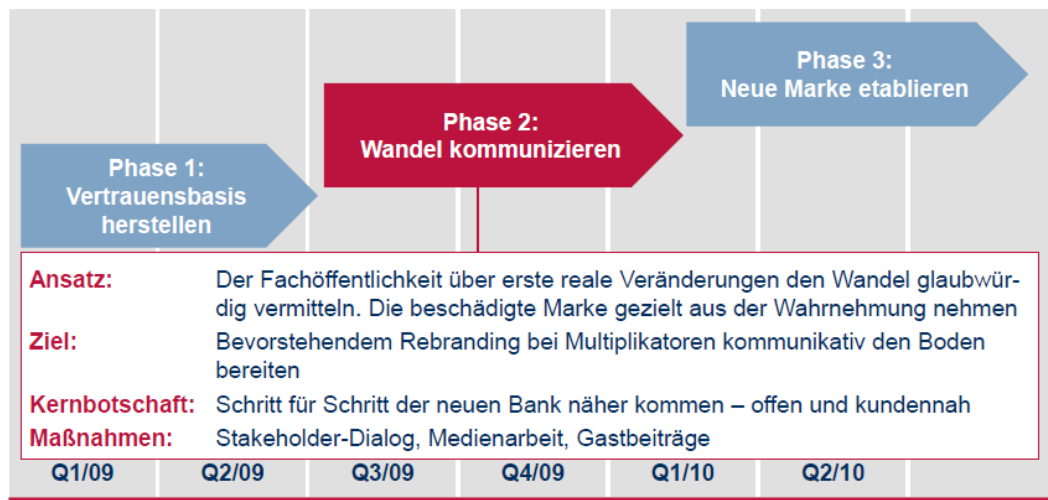
Ursula Heinen, damals Staatssekretärin
im Bundesverbraucherschutzministerium
**Ein gutes Vorbild für andere
Institutionen / Konflikte!**

Frankfurter Allg. Sonntagszeitung, 31.05.

Gutes von Lehman
Wie Pleiteopfer an ihr Geld kommen

Strategie: Drei Stufen auf dem Weg zur veränderten Bank

Von der Vertrauenskrise der Citibank zum erfolgreichen Start der TARGOBANK



Wandel vermitteln: Den Neuanfang glaubwürdig darstellen

Unternehmenskommunikation

Kommunikationsansatz: Transparenter Dialog mit Journalisten und Stakeholdern statt Imagekampagne und PR-Geklingel



Offen für
Anfragen



Regelmäßige
Hintergrund-
gespräche



Teilnahme an
Konferenzen



Dezente PR-
Ansprache

Belegbare Meilensteine mit Signalwirkung setzen



Verschlankte
Produktpalette



Unabhängige
Produktprüfung



Einführung
Finanzampel

Strategie: Drei Stufen auf dem Weg zur veränderten Bank

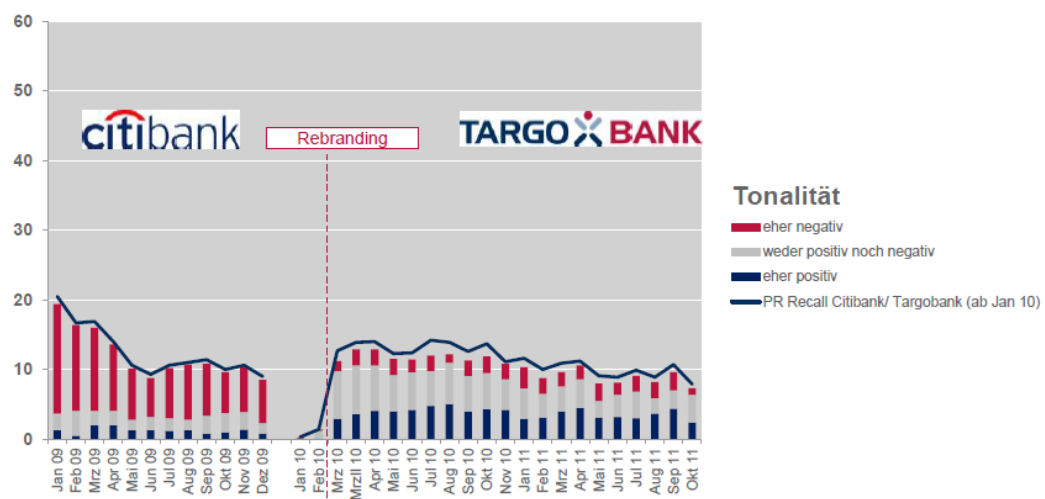
Von der Vertrauenskrise der Citibank zum erfolgreichen Start der TARGOBANK



Sie sind angehende
Kommunikationsexperten:

**Wie bewerten Sie
unsere Arbeit?**

PR Recall und Tonalität – TARGOBANK und Citibank

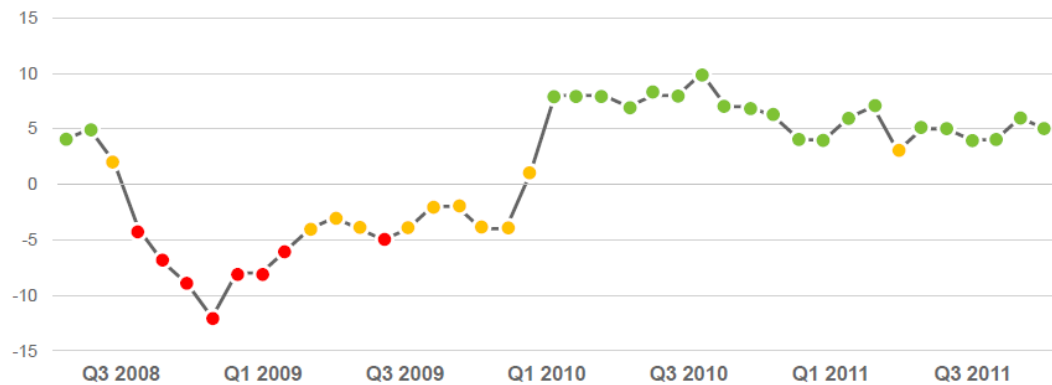


Frage 7: Es wird ja auch immer wieder in der Presse und im Fernsehen über Banken berichtet. Welche der folgenden Banken sind Ihnen da in letzter Zeit aufgefallen?

Frage 8: Und waren die Berichte über diese Bank(en) (jeweils) eher positiv oder eher negativ? Alle Angaben in % *Bevölkerung 18+ in Städten mit 100.000 + Einwohnern (BIK) / Der Unterschied zwischen PR Recall und Summe der Tonalität ist durch "keine Angabe" begründet.

Erfolg in der Presse: Der steinige Weg aus dem Tal

Mediale Wahrnehmung der TARGOBANK*

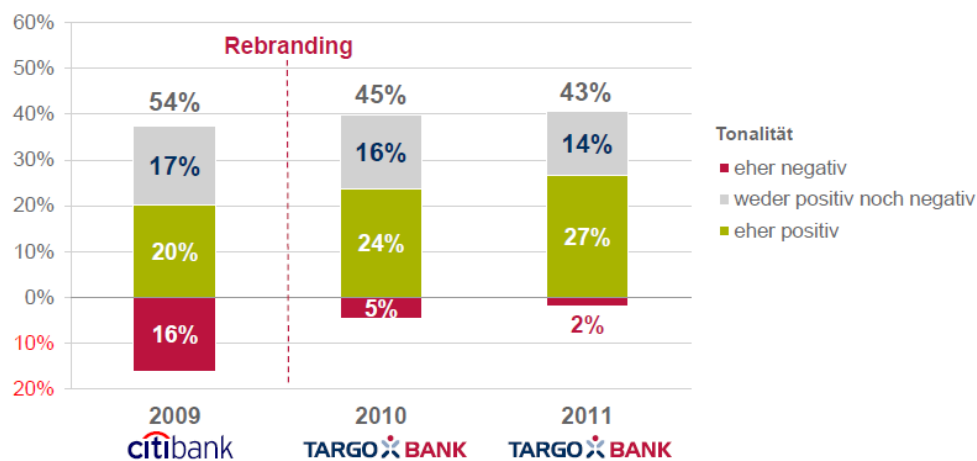


Fazit: Etappenziele definieren und einzelne Aufgaben ableiten – zielgerichtete Strategie und langer Atem zahlen sich aus

*Quelle: Marktforschung TARGOBANK – Press Awareness/NPA

Kunden nehmen 2011 nahezu ausschließlich positive oder neutrale Presseberichterstattung wahr

Wahrnehmung Presseberichterstattung von Kunden



Quelle: KuBIS, GfK und Phone Research

Sie sind angehende
Kommunikationsexperten:

**Was nun? Wie würden
Sie weitermachen?**

Der Beitrag der Unternehmenskommunikation 2012: Ziele und Ansätze

Unsere Ziele

1 Reputation und
Marke weiter
stärken

2 Kunden-
ansprache:
Werbung/
Marketing aktiv
unterstützen

3 Innovations-
führerschaft
konkret
nachweisen

Unsere Ansätze

- **Zielmedien:** vor allem überregionale Medien
- **Themenschwerpunkte:** wirtschaftlicher Erfolg und Stabilität – Beratungsqualität und Verantwortung – „Einfache Bank“ – Multikanal
- **Maßnahmen:** Vorstandskommunikation FJN/JL/BR, CSR (TARGOBANK-Stiftung)

- **Zielmedien:** vor allem regionale Medien und Fernsehen
- **Themenschwerpunkte:** Produktinnovationen Kredit – Konten/Karten – Geldanlage
- **Maßnahmen:** Gastbeiträge, Redaktionsbesuche, Medienkooperationen

- **Zielmedien:** vor allem überregionale Medien
- **Themenschwerpunkte:** Multikanal und mobiles Banking – Verantwortung = Interaktivität – „Einfache Bank“ – NFC – Kooperationen mit Telekommunikationsunternehmen
- **Maßnahmen:** Twitter, Google+, Targo App

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Ihre Fragen...

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Hofheim, 24.06.2013

Ort, Datum

Vorname Nachname